

■ **Août 2023**

■ INJEPR-2023/07

# Évaluation des associations en France

Revue de littérature

- Marion STUDER, chercheuse associée au CLERSÉ, Lille.
- Giorgia TRASCIANI, chercheuse au laboratoire Tiresia, Politecnico di Milano, et au LEST, Aix-Marseille.
- Francesca PETRELLA, professeure en sciences économiques, université d'Aix-Marseille, LEST..



# L'évaluation des associations en France

## Revue de littérature

*Marion Studer*, doctoresse en sciences économiques et chercheuse associée au Centre lillois d'études et de recherches sociologies et économiques (CLERSÉ, UMR 8019).

*Giorgia Trasciani*, doctoresse en sciences économiques, chercheuse au laboratoire Tiresia, Politecnico di Milano et chercheuse associée au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail à l'université d'Aix-Marseille (LEST, UMR 7317).

*Francesca Petrella*, professeure en sciences économiques à l'université d'Aix-Marseille et chercheuse au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST, UMR 7317)

Ce rapport vise à favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches financés ou cofinancés par l'INJEP. Les hypothèses et points de vue n'engagent pas l'INJEP et sont de la responsabilité de leurs auteurs ou autrices.

**Pour citer ce document**

STUDER M., TRASCIANI G., PETRELLA F., 2023, *L'évaluation des associations en France*.  
*Revue de littérature*, INJEP Notes & Rapports/Revue de littérature.

---

# SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>17</b>
<b>CHAPITRE I. REPLACER L'ÉVALUATION DES ASSOCIATIONS DANS SON CONTEXTE SOCIO-HISTORIQUE.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1. L'utilité sociale, une notion ancrée en France dans des logiques de distinction vis-à-vis du secteur privé à but lucratif.....</b>	<b>20</b>
1.1.1. Les origines de l'utilité sociale : une reconfiguration des relations entretenues entre les pouvoirs publics et les associations.....	20
1.1.2. L'apparition de la notion d'utilité sociale dans le cadre fiscal.....	22
<b>1.2. De l'évaluation de l'utilité sociale à celle de l'impact social.....</b>	<b>24</b>
1.2.1. De l'évaluation de l'impact des politiques publiques à celle des associations : une logique d'efficacité ?.....	25
1.2.2. L'évaluation d'impact ou l'incarnation d'un changement de paradigme dans la pratique évaluative.....	29
1.2.3. L'évaluation d'impact comme outil de financement au résultat.....	31
1.2.4. Une notion appuyée par le secteur privé à but lucratif puis par le développement de l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales.....	40
<b>1.3. Les années 2010 : un tournant majeur dans la diffusion de l'évaluation d'impact social.....</b>	<b>43</b>
1.3.1. Le rôle des cabinets de conseil à l'évaluation d'impact social.....	45
1.3.2. Le rôle de l'État.....	46
1.3.3. Le rôle des organisations internationales.....	48
1.3.4. Un retour vers l'utilité sociale sous le prisme d'un questionnement de la valeur.....	51
<b>CHAPITRE II. L'ÉVALUATION DES ASSOCIATIONS, QUI ET COMMENT ? .....</b>	<b>53</b>
<b>2.1. Le champ de l'évaluation en France, un écosystème d'acteurs diversifiés.....</b>	<b>53</b>
<b>2.2. Classification des méthodes d'évaluation.....</b>	<b>60</b>
2.2.1. La forme de la boîte : la théorie du changement et son approche causale.....	61
2.2.2. La composition de la boîte.....	69
2.2.3. Et si on sortait de la boîte ?.....	83
2.2.4. Un exemple d'application de la boîte : le guide méthodologique du GREUS.....	87
<b>CONCLUSION. L'ÉVALUATION : QUELS ENJEUX POUR LE MONDE ASSOCIATIF ? ENTRE OPPORTUNITÉS ET RISQUES ? .....</b>	<b>93</b>
<b>L'évaluation, quelles opportunités pour le monde associatif ?.....</b>	<b>94</b>
Une réflexion sur la valeur créée.....	94
Un outil de pilotage du projet sous certaines conditions.....	94
<b>L'évaluation, un processus qui n'est pas sans risques pour les associations.....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>101</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>117</b>



## SYNTHÈSE

---

Si l'évaluation n'est pas nouvelle, l'histoire récente montre un regain d'intérêt pour son déploiement depuis quelques années. La présente revue de littérature en est un exemple, parmi d'autres, dans un contexte marqué par la recherche de la performance et de la reddition de comptes. En effet, le champ associatif ne déroge pas à cet engouement. La littérature, de plus en plus foisonnante sur le sujet et présentant la particularité d'être investie aussi bien par le monde académique que par certains acteurs du monde professionnel, ne fait que corroborer cette dynamique qui connaît un essor particulier en France depuis les années 1980. Cette revue de littérature puise dans l'histoire de ces quarante dernières années pour comprendre cette montée en puissance de l'évaluation, et de celle des associations en particulier. Durant cette période, l'évaluation des associations, centrée sur l'utilité sociale passe à celle de l'impact social, de façon quasi naturelle, voire anodine, et s'accompagne d'une diversification des acteurs et des méthodes d'évaluation, qui donne lieu à la structuration d'un véritable « marché de l'évaluation ». Ces évolutions méritent qu'on s'y attarde et nécessitent des clés de compréhension pour les acteurs associatifs afin qu'ils puissent mettre en œuvre une démarche d'évaluation adaptée à leur projet associatif et utile à leur développement.

L'évaluation, bien qu'au cœur de nombreux enjeux pour les associations, demeure une action politique, une démarche complexe et un objet de controverses. L'évaluation est un processus par lequel nous portons un jugement sur la valeur de quelque chose. Elle implique pour cela d'observer, de documenter et de mesurer afin de jauger d'une manière ou d'une autre si ce à quoi un individu, une association, une société (etc.) est occupé(e) est en accord avec ce qui est attendu d'eux. L'examen de cette action est alors censé permettre de définir des voies d'amélioration.

Évaluer, ou apprécier la valeur ou le mérite de quelque chose implique ainsi de porter des jugements. La « valeur » n'est pas absolue. Alain Desrosières (2001) précise que l'acte d'évaluer est une action politique en cela qu'il dépend des représentations et vécus des acteurs à l'origine de la formulation des jugements. Il est ainsi possible que différents jugements sur la valeur s'opposent, aboutissant à l'adoption de modalités d'évaluation distinctes. L'évaluation dépend donc des individus, de leur représentation de la valeur, mais également des institutions, du contexte, des normes et des règles explicites et implicites de la société dans laquelle ils évoluent. En cela, l'évaluation est amenée à évoluer au cours du temps en fonction de la fluctuation des représentations des individus et des institutions quant à ce qui est « souhaitable » dans la société, ce qui est jugé comme « bon ».

C'est dans cette perspective que cette revue de littérature débute par l'histoire de l'évaluation depuis les années 1980 (chapitre 1) afin de mieux appréhender les transformations socioéconomiques à l'origine de la place centrale prise aujourd'hui par les notions d'utilité sociale d'abord, puis d'impact social, dans les pratiques évaluatives des associations en France. L'évaluation des associations se caractérise par son caractère protéiforme, accentué par l'hétérogénéité des secteurs d'activité représentés dans le champ associatif. Pour répondre à cette diversité, plusieurs approches singulières de l'évaluation sont adoptées de même que différentes méthodes pour la mettre en œuvre, malgré la domination notable, comme le met en exergue ce travail, d'une approche causale de l'évaluation (chapitre 2). L'évaluation enfin, constitue un projet réflexif en lui-même. Présentant autant d'opportunités que de risques pour le monde associatif, l'évaluation n'est pas neutre pour les associations dans la mesure où elle peut influencer leur

organisation, leur gouvernance, leurs ressources et leurs activités, autant d'éléments constitutifs de leur identité et de leurs spécificités (chapitre conclusif).

## I. Replacer l'évaluation des associations dans son contexte sociohistorique

L'examen de la littérature sur l'évaluation des associations donne à voir une accélération de cette pratique une première fois au tournant des années 1980, avec un second rebond à partir des années 2000. Notre revue nous a notamment menées à croiser, dans les travaux français, plusieurs termes gravitant autour de l'évaluation, tels que l'« utilité sociale » (Gadrey, 2004), l'« utilité collective », l'« utilité sociétale » et le « halo sociétal » (Lipietz, 2001), les « bénéfices collectifs » et les « externalités positives » (Bouchard *et al.*, 2003), le « bilan sociétal » (Capron, 2003) et plus récemment l'« impact social » (CSESS, 2011). Si, comme le souligne le rapport de synthèse de Jean Gadrey (2004), la définition des premiers termes cités ci-dessus recoupe peu ou prou la définition retenue par Gadrey pour décrire l'utilité sociale, ce flottement sémantique illustre l'existence de tâtonnements au tournant des années 1990-2000 autour de la notion à privilégier pour décrire les associations. Ceux-ci aboutiront notamment à l'entérinement de la notion d'« utilité sociale » dans les textes légaux. Notons cependant que ce débat sémantique ne trouve pas son égal concernant la notion d'« impact social ». Si nous observons quelques prémices à la notion avec le développement par le Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs de l'économie sociale et solidaire (CJDES) au tournant des années 2000 du « bilan sociétal » (Capron, 2003), ayant pour objet de lier la pratique évaluative aux démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE), nous constatons que le terme « impact social » (*social impact*) fait l'objet de peu de discussions dans la littérature depuis, mis à part les débats sur les méthodes et indicateurs de mesure d'impact à retenir dans l'évaluation.

Notre revue de littérature révèle plus exactement l'imposition progressive de la notion d'impact social depuis une dizaine d'années dans la pratique évaluative aux côtés de celle de l'utilité sociale définie dans le cadre légal.

### L'utilité sociale comme première déclinaison

La notion d'utilité sociale est la première déclinaison de l'évaluation des associations à être mobilisée en France au tournant des années 1970-1980. Elle connaît un développement progressif jusqu'à sa réification dans le droit fiscal français en 1998<sup>1</sup> puis dans la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire (ESS) de juillet 2014<sup>2</sup>. L'une des principales caractéristiques de la notion d'utilité sociale est d'ailleurs son caractère essentiellement franco-français, alors que l'on trouve des équivalents à la notion d'impact social dans la littérature anglo-saxonne sous le terme d'« *impact assessment* ».

Pour remonter aux origines de l'apparition de la notion d'utilité sociale, la littérature nous invite à étudier la reconfiguration progressive des rapports entretenus entre les associations et l'État depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Elle rend notamment compte de difficultés rencontrées par l'État social pour répondre aux besoins

<sup>1</sup> Instruction fiscale du 15 septembre 1998, précisée en 1999.

<sup>2</sup> Loi n°2015-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire amendée par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019.

sociaux émergents à partir de la décennie 1970, couplées à la montée des critiques remettant en question sa capacité à y répondre seul, conduisant à un redéploiement important des activités associatives, dont une partie tend à couvrir des activités à finalité sociale jusqu'alors réalisées par les pouvoirs publics en contrepartie d'avantages fiscaux et financiers (subventions et exonérations d'impôts commerciaux). Ce développement s'accompagne d'un impératif fiscal, celui de garantir une situation de concurrence loyale entre les entreprises du secteur privé à but lucratif et les associations. Cette considération conduit à la création par l'administration fiscale de la notion d'utilité sociale. Dans cette perspective, l'utilité sociale est mise en avant pour différencier les associations du secteur privé à but lucratif et pour justifier l'octroi d'avantages financiers et fiscaux. Elle prouve que les associations apportent autre chose à l'économie et à la société, qu'elles contribuent d'une manière qui leur est propre à l'intérêt général en entretenant des relations particulières avec les pouvoirs publics, donnant une « dimension identitaire » (Engels et *al.*, 2006) à l'utilité sociale.

## De l'utilité sociale à l'impact social

La notion d'impact social va se déployer dans un second temps dans la pratique évaluative des associations en France. D'origine anglo-saxonne, elle émerge officiellement outre-Atlantique dans les années 1970. La littérature indique ainsi un usage du terme *social impact* à cette période aux États-Unis afin d'évaluer les conséquences « sociales » de grands programmes de construction d'infrastructures et de politiques publiques (Kleszczowski, 2017). Elle apparaît également au Royaume-Uni dans les années 1960 dans un contexte de crise de légitimité du secteur bénévole, dépeint comme inefficace et inefficent. Emily Barman (2007) décrit ainsi à cette période le développement de la quantification des résultats des organisations à but non lucratif (*non-profit*) afin de justifier leur existence et leur compétence. Alors qu'au début du xx<sup>e</sup> siècle l'évaluation de ces organisations était basée sur l'évaluation des besoins de la communauté, l'évaluation des organisations sans but lucratif migre peu à peu dans les années 1960 vers l'efficacité financière.

En France, l'impact social se déploie d'abord dans l'évaluation des politiques publiques au début des années 1990 puis succède progressivement à l'utilité sociale dans l'évaluation du champ associatif à partir des années 2000 et de manière accélérée au tournant des années 2010. En contraste avec la « dimension identitaire » de l'utilité sociale, le développement de l'usage du terme d'impact social constitue une transformation profonde du spectre de lecture du champ associatif et des modalités de son évaluation. Sous son acception, il ne s'agit plus de différencier les associations du secteur privé à but lucratif, mais d'en épouser les contours au travers d'une évaluation dominée par des logiques de performance et de reddition de comptes.

## Une propagation de la mesure d'impact social comme pratique évaluative portée par plusieurs éléments en parallèle

### *La diffusion à grande échelle des principes du nouveau management public*

L'une des caractéristiques essentielles de la notion d'impact social est le lien étroit qu'elle entretient avec la notion d'efficacité. Pouvant être définie comme le « caractère d'une personne, d'un organisme, qui produit le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens »<sup>3</sup>, cette efficacité, qui émerge dans la littérature économique dès le XVIII<sup>e</sup> siècle avec les travaux d'Adam Smith devient, à partir des années 1980, une préoccupation dominante dans la doctrine économique (Hall, 1993 ; Jobert, 1994).

Cette nouvelle doctrine économique connaît d'abord un écho retentissant au Royaume-Uni et aux États-Unis, en s'incarnant notamment dans les élections de Margaret Thatcher en 1979 et de Ronald Reagan en 1981, pour se déployer progressivement dans le reste des pays développés dans les années 1980 avec des temporalités différentes selon les pays (Jobert, 1994 ; Jobert, Muller, 1987). Elle conduit à une reconfiguration profonde de l'action publique. Sous l'égide de la doctrine néolibérale se développe un nouveau modèle d'organisation de l'action publique, le « Nouveau management public » (« *New management public* » [NPM]), ou « nouvelle gestion publique » (Abate, 2000), à l'origine de la diffusion des évaluations d'impact dans les années 1990. Si le terme de « NPM » englobe une grande diversité de réformes, celles-ci ont en commun la volonté partagée de réduire la place de l'État tout en promouvant les valeurs et modes de gestion de l'entreprise privée à but lucratif au sein de l'action publique. Le NPM fait ainsi référence à une doctrine rassemblant à la fois des valeurs (impératif d'efficacité, de transparence, etc.), des normes générales d'action (développer un gouvernement par la performance, changer l'organisation, etc.) et des instruments (raisonnements microéconomiques, indicateurs de performance, mise en concurrence à travers des appels d'offres, évaluations d'impact des programmes publics, etc.). Il en résulte que de nombreux auteurs et autrices identifient l'évaluation d'impact comme une composante essentielle du NPM. Dans le NPM, l'évaluation est censée fournir une information rapide aux décideurs politiques sur les meilleures décisions à prendre, à savoir celles qui maximisent le rapport coût/efficacité.

Dans le champ associatif, la diffusion des logiques NPM s'explique essentiellement par la participation accrue des associations à la mise en œuvre des politiques publiques depuis les années 1980. Les associations sont donc progressivement soumises aux mêmes exigences d'efficacité que celles appliquées aux pouvoirs publics. Dans un contexte de diminution lente, mais progressive, des subventions octroyées aux associations au profit de différentes formes de contractualisation, les associations doivent faire face à l'introduction de principes marchands dans les modalités d'intervention publique, parmi lesquelles la multiplication des appels d'offres, qui conduit à la mise en concurrence croissante entre les associations elles-mêmes, mais aussi avec les entreprises à but lucratif dans certains secteurs, et la montée en puissance des exigences en matière de performance gestionnaire et d'évaluation.

### *Un nouveau paradigme dans la pratique évaluative : l'evidence-based movement*

La propagation des évaluations d'impact dans l'action publique s'accompagne du développement, durant la même période, d'abord dans l'aide au développement puis dans les politiques publiques, d'un « nouveau » paradigme de la pratique évaluative fondé sur des méthodes visant à faire la démonstration

<sup>3</sup> Définition de l'entrée « efficacité » du dictionnaire Larousse, consulté le 31/08/2022.

de la « preuve scientifique » et causale de l'efficacité des programmes évalués. Ce bouleversement se traduit par le déploiement de ce que la littérature nomme l'« evidence-based movement (EBM) ». Afin de tenter de rendre compte de ce lien causal, la théorie économique mobilise la notion de « contrefactuel » (ce qu'il se serait passé sans l'intervention). Dans ce cadre, il s'agit de comparer la situation d'un individu, d'un territoire, d'un objet cible bénéficiant de l'action, avec celle d'un objet n'ayant pas bénéficié de l'action toutes choses égales par ailleurs (*ceteris paribus*). En procédant de la sorte, il serait possible, selon les tenants de l'EBM, d'obtenir un résultat délesté des effets qui se seraient produits dans tous les cas.

Concernant l'évaluation des associations, les méthodes de l'EBM sont expérimentées en France à partir des années 2010. Leur déploiement a plus généralement pour conséquence de charger la notion d'impact social d'une logique microéconomique et causale, même si cette logique n'est pas toujours explicitée par les acteurs eux-mêmes. Cette logique prend la forme de la mobilisation dominante de la « chaîne de valeur sociale » dans les évaluations d'impact social des associations, comme développé plus loin.

### **L'évaluation d'impact comme outil de financement au résultat : l'investissement à impact (*impact investing*)**

L'une des grandes transformations dans les canaux de financement des associations permettant d'expliquer la place de plus en plus prégnante prise par l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010 concerne le développement de l'« *impact investing* » (« investissement à impact »), en lien avec ce que la littérature critique nomme la « financiarisation » de l'économie. Celle-ci se traduit par différentes dynamiques parmi lesquelles figure l'extension des visions, savoirs, outils de gestion, dispositifs et instruments des acteurs du monde de la finance, à des champs d'activité qui jusqu'alors n'étaient pas concernés par les logiques financières (Chiapello, 2015). L'*impact investing* est une stratégie d'investissement dont leur but est d'engendrer un impact social ou sociétal, aux côtés d'un rendement financier. Il ne s'agit donc pas de rechercher le rendement financier maximal de son investissement, mais d'investir dans des actions qui permettent un retour financier, tout en privilégiant le rendement social ou sociétal. L'*impact investing* émerge d'abord aux États-Unis dans les années 1990. À partir de cette période, des acteurs philanthropes commencent à s'intéresser à la mesure des effets du rendement social de leurs investissements (Letts *et al.*, 1997). Si différents outils sont identifiés pour déployer les mécanismes de l'*impact investing*, l'un d'entre eux trouve un écho retentissant dans la littérature et le champ associatif : le « *social impact bond* » (« contrat à impact social » [CIS]). Ce contrat permet une contractualisation entre des investisseurs, des pouvoirs publics et un prestataire de services qui cherche à financer une action innovante. Si les objectifs d'impact social définis dans le contrat sont atteints, les pouvoirs publics remboursent les investisseurs. Dans le cas contraire, les investisseurs perdent les fonds avancés.

Le point commun de ces outils est de mobiliser l'évaluation d'impact social pour mesurer le « résultat social » de l'investissement. En effet, alors que le retour financier est constitué par le taux d'intérêt utilisé dans le secteur financier pour rémunérer le capital investi, l'appréciation du retour social, quant à elle, est censée être permise par l'usage d'une méthode de mesure d'impact social. C'est d'ailleurs dans cette logique qu'émerge dans les années 2010 la méthodologie d'évaluation du SROI (*Social return on investment*), qui permet de mesurer la valeur sociale (et environnementale) des investissements réalisés. Cette méthode a été largement reprise par la suite dans les évaluations d'impact social des associations (ESSEC Business School, 2011).

Ce mouvement en faveur de la diffusion à grande échelle des mesures d'impact a été encouragé par les pouvoirs publics français, mais aussi par les organisations internationales. Dans un contexte de crises multiples, notamment après 2008, ces différentes organisations se sont intéressées aux organisations de l'économie sociale et solidaire pour leur capacité d'innovation sociale, c'est-à-dire pour leur capacité à fournir des réponses innovantes à des besoins sociaux et sociétaux que ni l'État ni le marché n'étaient en mesure de satisfaire. À travers les différents programmes adoptés par ces institutions, le soutien de ces entreprises d'économie sociale et solidaire a très vite été relié au développement de l'investissement social ou de la finance à impact contribuant au déploiement de mesures d'impact social.

## II. L'évaluation des associations : par qui et comment ?

Ouvrir la « boîte noire » de l'évaluation implique de préciser les éléments saillants qui la composent. En tête de liste, les méthodes qui constituent son squelette et les acteurs qui lui donnent chair. Ce travail ne constitue pas, à nos yeux, qu'un exercice intéressant pour la recherche. Il répond à des attentes et des besoins traversant les mondes académiques et professionnels, dans un contexte de profonde reconfiguration des modèles socioéconomiques associatifs (Renault-Tinacci, 2021). Nombreuses sont ainsi les attentes de clarification et de compréhension des événements concourant à la place prise par l'évaluation, des méthodes développées pour la mettre en œuvre ainsi que des contradictions que ces pratiques éveillent. Dès lors, par qui et comment l'évaluation des associations est-elle mise en œuvre aujourd'hui en France ?

### Un écosystème d'acteurs diversifiés

Ces dernières décennies, le champ de l'évaluation s'est fortement développé, porté par des acteurs variés jusqu'à constituer un écosystème d'acteurs multiples encore en cours de constitution. Très souvent les évaluateurs sont définis en tant qu'experts « indépendants ». Cette indépendance leur permet d'apporter un éclairage sur les effets des programmes et des actions par le biais de méthodes quantitatives et qualitatives, qui sont supposées aider les acteurs à améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs activités. Ce champ est composé d'acteurs publics et privés qui ont contribué à développer un réel « marché de l'évaluation » (autour de l'évaluation des politiques publiques, mais aussi de l'évaluation d'impact de différentes organisations, qu'elles soient de l'ESS ou pas).

L'analyse des acteurs du marché de l'évaluation est cruciale à plusieurs égards. Outre l'importance d'une analyse longitudinale qui examine son imbrication avec d'autres acteurs, réalisée dans le premier chapitre, l'analyse de cette palette d'acteurs est fondamentale pour la définition des modèles d'évaluation utilisés actuellement et pour la compréhension du rôle joué aujourd'hui par l'impact social et par son évaluation. C'est précisément à travers ces acteurs, leurs pratiques et leurs récits, ainsi que leurs dynamiques de réseaux que sont produites et diffusées les définitions de l'impact social au sein de l'ESS.

Une façon de catégoriser ces acteurs serait de les répartir en deux groupes : les acteurs externes et internes à l'organisation. L'évaluation de l'impact social est une activité qui peut, en effet, être menée à la fois par des membres de l'organisation elle-même (évaluation autonome) ou par des acteurs externes (évaluation hétéronome). Dans ce cadre, une évaluation autonome correspondra à des critères et

indicateurs définis en interne par l'organisation, de manière *ad hoc*, alors qu'une évaluation hétéronome sera élaborée à partir d'une expertise externe ou d'un référentiel de critères et d'indicateurs dont la construction échappe à l'organisation évaluée. Si les acteurs internes ne font pas partie du marché de l'évaluation, ils peuvent toutefois encore appliquer des méthodologies très différentes, plus ou moins concertées au sein de l'organisation, et qui peuvent varier en fonction du profil ou de la formation de la personne en charge de l'évaluation. Enfin, les membres des associations peuvent aussi se former à l'évaluation de l'impact social par différents moyens comme des MOOC, des formations spécialisées, des modules dédiés dans le cadre de formations plus généralistes, etc. Les cibles sont également très variées, allant du grand public aux professionnels.

Notons que les associations, afin de pouvoir être en conformité avec les paramètres imposés par les évaluations, se professionnalisent, se structurent et s'équipent d'experts dans le secteur, comme l'illustre l'apparition d'un nouveau métier, celui d'« *impact manager* ». Parfois, surtout dans les grandes associations, ce sont des départements entiers qui s'occupent de l'évaluation.

Une autre façon de classer les acteurs impliqués dans l'évaluation des associations et des autres organisations de l'ESS est celle appliquée par Marion Studer (2022), qui voit la définition de l'évaluation d'impact social comme étant à l'origine d'un clivage entre deux catégories d'acteurs : d'une part, les acteurs qui, d'un point de vue historique et statutaire, sont inscrits dans l'ESS – dans cette première catégorie nous pouvons citer bien évidemment les associations, les coopératives, les fondations – et, d'autre part, les acteurs considérés comme « nouveaux entrants » de l'ESS, cette deuxième catégorie incluant les acteurs appartenant au secteur privé à but lucratif, dont les cabinets de conseil à l'évaluation, mais aussi des acteurs de la recherche comme les écoles de commerce et les centres de recherche spécialisés, et les agences d'ingénierie, comme l'Agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE) et Ashoka. Ces agences, créées initialement avec l'objectif, entre autres, de soutenir le concept et les modèles d'action de l'entrepreneuriat social – en fournissant outils et repères afin de favoriser le passage à l'action – sont aujourd'hui fortement engagées dans l'accompagnement à l'évaluation de l'impact social.

Enfin, l'AVISE propose une classification des acteurs qui soutiennent, informent et orientent les acteurs dans leur démarche d'évaluation de l'impact social (AVISE, 2022). En plus des acteurs déjà cités, l'AVISE mentionne plusieurs réseaux de l'ESS (chambres régionales de l'économie sociale et solidaire [CRESS], France active, unions régionales interfédérales des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux [URIOPSS]), qu'ils soient liés à un secteur ou plus généralistes, ayant développé une offre de services à destination de leurs membres pour les sensibiliser au sujet, voire les accompagner dans leur démarche; à l'exemple de la plateforme Valor'ESS, développée par l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), des laboratoires d'idées et think tanks dédiés à l'ESS, comme le Labo de l'ESS et la Fonda ; des acteurs de l'accompagnement de l'ESS, dans le cadre de dispositifs tels que le dispositif local d'accompagnement (DLA) ou encore des acteurs de la Communauté émergence et accélération, animée par l'AVISE, comme la Ruche ou Ronalpia, qui proposent des modules d'acculturation et de sensibilisation à l'évaluation de l'impact social.

## Une diversité de méthodes d'évaluation, bien que très souvent reliées à une approche causale

Une des difficultés qui se pose lorsque nous essayons de définir l'évaluation est relative à l'émergence depuis une dizaine d'années d'une multiplicité de méthodologies d'évaluation (Alomoto *et al.*, 2021) présentées comme autant d'approches singulières par leurs instigateurs et instigatrices. Malgré cette diversité, notre revue de littérature fait toutefois ressortir la domination actuelle des méthodes d'évaluation d'impact, ayant progressivement évincé les méthodes d'évaluation de l'utilité sociale. Sans aucune ambition de classer de manière ordinale les différentes méthodologies d'évaluation présentées, cette partie entend montrer concrètement les principaux types d'évaluation et ainsi faciliter leur compréhension à partir d'exemples d'application. Nous nous appuyons pour cela sur l'*Impact box* proposée en 2014 dans les travaux de Simsa *et al.* (2014).

### **L'approche causale au centre des méthodes d'évaluation**

Le premier élément central sous-jacent à de nombreuses méthodes d'évaluation d'impact concerne le calcul d'un « impact » que l'on obtiendrait en soustrayant le « *deadweight* » – ce qui se serait produit de toute façon (effet d'aubaine), ou qui est le fait de l'intervention d'autres acteurs – à l'« *outcome* » (les résultats). Il s'agit de s'assurer que les effets obtenus peuvent bien être attribués aux actions de l'association concernée. Cette formule arithmétique renvoie ainsi à la mobilisation de ce que la littérature économique nomme un « contrefactuel » permettant de définir un impact « toutes choses égales par ailleurs ». Autrement dit, elle place la dimension causale au centre de l'ensemble des dimensions qui peuvent permettre de mesurer l'impact social.

Notre revue de littérature nous conduit ainsi à positionner ce principe de causalité aux fondements d'une partie significative des travaux. Sous ce principe, il s'agit dans les méthodes d'évaluation d'isoler l'action d'une association de l'ensemble des éléments qui l'entourent. Pour cela, la logique causale s'inscrit dans le cadre de la théorie du programme ou de la théorie du changement – terme plus utilisé aujourd'hui lorsqu'il s'agit de l'évaluation des associations et de la représentation de l'activité évaluée sous forme de modèle théorique –, dont l'objectif est de retracer le « chemin causal » de l'organisation évaluée, illustré par la représentation graphique de la chaîne de valeur sociale.

### **La diversité des méthodologies d'évaluation**

Les travaux de Simsa *et al.* (2014) proposent une classification (non ordinale) des méthodologies d'évaluation qui montre le caractère multidimensionnel des différentes méthodologies d'évaluation existant dans la littérature. Elle nous permet ainsi de mettre en évidence un point fondamental, à savoir que les méthodologies utilisées aujourd'hui peuvent être un assemblage hétérogène de différentes dimensions :

- a) la temporalité, l'évaluation pouvant avoir lieu *ex ante*, *on going* et/ou *ex post* ;
- b) le degré de concertation dans la définition de la démarche d'évaluation : autonomie ou hétéronomie ;
- c) la nature des critères synthétiques (tel un score d'impact) ou composites (tel un référentiel) ;
- d) les types de données : données qualitatives et/ou quantitatives ;
- e) l'échelle de l'évaluation : micro (échelle de l'individu), méso (échelle de l'organisation) ou macro (échelle de la société prise dans son ensemble).

### **Du lien causal linéaire à une approche plus systémique de l'évaluation**

Si la majorité des évaluations aujourd'hui se reconnaissent (ou du moins ne réclament pas s'en détacher explicitement) de la théorie du changement, autrement dit d'un schéma causal linéaire, il existe des approches qui présentent des profils davantage « disruptifs », parmi lesquelles les démarches que la littérature qualifie d'évaluations systémiques.

Les évaluations systémiques ont pour point commun de formuler un discours critique sur l'approche causale des évaluations dominantes. C'est ainsi que Nicolas Chochoy met en avant dans ses travaux « l'incompatibilité » des approches causales et de l'évaluation au résultat avec les projets d'innovations sociales dont les principaux attributs sont « la sérendipité, l'ajustement continu, l'incertitude et la non-connaissance ex ante des changements qui se produiront, ou pas » (Chochoy, 2018, p. 31). Elles développent pour ce faire différentes méthodes se détachant de l'approche causale afin de privilégier une analyse non linéaire des effets des projets évalués, ce qui permet de tenir compte des interactions entre différents éléments, des dynamiques d'ajustement et d'apprentissage qui peuvent engendrer des boucles itératives ou systémiques (parfois appelées des feedbacks, qui supposent un retour vers les étapes précédentes) dans la pratique évaluative.

## **Conclusion : quels enjeux pour le monde associatif ? Entre opportunités et risques**

Cette revue de littérature montre combien la question de l'évaluation est un sujet vaste et complexe, tant par la diversité des objectifs associés à l'évaluation que par ses méthodes et temporalités. Elle met également en évidence la coexistence de plusieurs notions qui sont parfois utilisées de manière synonyme, alors qu'elles ont émergé dans des contextes pluriels et renvoient à des approches théoriques, méthodologiques, voire épistémologiques, très différentes, qu'il s'agisse de l'utilité sociale, de l'impact social ou de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). On observe en effet un rapprochement entre les méthodes d'évaluation d'impact et l'évaluation des démarches de RSE, certains cabinets de conseil prenant en compte les deux dimensions et intégrant de plus en plus la RSE dans la définition de l'impact. Si la majorité des démarches d'évaluation relève aujourd'hui d'une approche causale et contribue ainsi à normaliser et à standardiser les méthodes d'évaluation autour de cette approche causale, ce travail permet de mettre en lumière d'autres approches, qui s'en éloignent de façon plus ou moins radicale.

L'évaluation est devenue un enjeu crucial pour les associations, par la nécessité d'une part, de « rendre compte », de « faire la preuve » de leur utilité et de leur efficacité, notamment pour l'octroi de fonds publics. D'autre part, l'évaluation permet de répondre aux besoins de reconnaissance et de légitimité institutionnelle du monde associatif dans le contexte actuel marqué par les principes du nouveau management public et par la mise en concurrence croissante des associations entre elles, mais aussi avec des entreprises privées à but lucratif. L'évaluation peut donc être source d'opportunités pour les associations, dans la mesure où elle permet une meilleure compréhension et mise en visibilité de la valeur créée et de ses spécificités. L'évaluation peut également constituer un outil de pilotage au service du projet associatif si elle ne se limite pas à produire un résultat qui se traduirait par une seule note (tel un score d'impact), mais qu'elle laisse une place à la délibération et à l'autonomie dans la construction des critères et des indicateurs pouvant s'inscrire dans un processus d'apprentissage. Choisir la finalité et

la nature de la démarche d'évaluation représente dès lors un enjeu important pour la gouvernance des associations.

Si l'évaluation peut être utile pour les associations, notre travail met toutefois en évidence plusieurs risques associés à ce processus (Richez-Battesti, Petrella, 2023). Le premier est celui de l'isomorphisme, processus par lequel les organisations d'un même champ ont tendance à adopter des comportements homogènes lorsqu'elles sont soumises aux mêmes pressions de l'environnement (DiMaggio, Powell, 1983). C'est tout d'abord, un isomorphisme mimétique qui ressort clairement de ce travail, à travers l'adoption croissante par les associations de démarches d'évaluation d'impact social, au sein desquelles le retour sur investissement est central, démarches empruntées au secteur privé à but lucratif. On observe ensuite un processus d'isomorphisme coercitif, lorsque les pouvoirs publics, en lien avec l'octroi de subventions, imposent aux associations d'adopter ce type d'évaluation (ou les y encouragent fortement). Enfin, la généralisation des méthodes d'évaluation d'impact, diffusées par les cabinets de conseil, mais aussi par les pouvoirs publics et parfois par les acteurs associatifs eux-mêmes, contribue, quant à elle, à un processus d'isomorphisme normatif engendrant une banalisation des associations, qui sont de plus en plus considérées comme des entreprises comme les autres.

Un deuxième risque concerne l'instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics pour répondre à la commande publique, risque qui n'est pas nouveau, mais que la question de l'évaluation remet au cœur des priorités. En effet, à travers l'évaluation, il s'agit bien d'inciter les associations à respecter des critères imposés en lien avec les financements publics, à adopter des « bonnes pratiques » et à répondre aux effets attendus par les pouvoirs publics dans le cadre de commandes publiques ou d'appels d'offres. Mais à travers cette instrumentalisation des associations, c'est aussi leur capacité d'innovation sociale qui risque de disparaître ou de ne plus être reconnue, alors qu'elle s'avère essentielle dans la révélation de demandes sociales émergentes et dans la proposition de solutions nouvelles, que ce soit d'un point de vue historique ou, plus récemment, à la suite des multiples crises que nous avons traversées.

Un troisième risque, celui de la cooptation, mérite d'être souligné. La cooptation est un processus qui conduit à aligner les intérêts, les discours et les pratiques d'un groupe social sur un autre groupe social qui est plus puissant que le premier. Pour Philip Selznick (1948, p. 35), il s'agit d'un « état de tension entre une autorité formelle et une force sociale ». Le rapprochement des pratiques entre associations et entreprises privées à but lucratif – notamment par rapport à leur mission sociale et environnementale et par le fait qu'elles utilisent les mêmes référentiels, les mêmes labels et les mêmes indicateurs d'impact – témoigne de cet alignement des pratiques sur les entreprises dominantes dans un système capitaliste, selon un processus d'isomorphisme décrit ci-dessus. Il en résulte une porosité croissante des frontières entre associations et entreprises privées à but lucratif, qui masque les spécificités associatives, en particulier en termes de gouvernance démocratique et de non-appropriation individuelle des bénéfices engendrés par l'activité associative.

Enfin, la diffusion à grande échelle et de manière accélérée ces dernières années des méthodes d'évaluation d'impact social induit un risque de performativité (Callon, 2006) dans la mesure où certaines méthodes d'évaluation ne se limitent pas à mesurer des effets, mais conduisent à changer le projet lui-même ou les activités menées par les associations qui sont évaluées.

Ces différents éléments nous incitent à considérer l'évaluation comme une « arme à double tranchant », qui permet, sous certaines conditions, de rendre compte de la valeur créée et de visibiliser les

spécificités associatives, mais qui, dans le contexte actuel, semble comporter des risques importants de banalisation ou de normalisation des associations. Cette revue de littérature met en avant que les approches dominantes de l'évaluation d'impact social, aujourd'hui, sont le reflet d'une transformation profonde des instruments de politique publique, qui vise à améliorer l'efficacité des politiques publiques par l'instauration de mécanismes d'incitation, de contrôle et de mesure de la performance, à travers une mise en concurrence accrue, une contractualisation généralisée, la diffusion d'une culture du résultat plus que de moyens, et la montée de l'expertise. Mais notre travail met également en évidence l'existence de méthodes qui proposent une autre approche de l'évaluation, autonome, plurielle, coconstruite par une diversité de parties prenantes, voire systémique, lorsque les approches se positionnent clairement en rupture par rapport à l'approche causale. La nécessité de garder une pluralité de méthodes et de débats s'avère cruciale pour sauvegarder la « biodiversité » des organisations et valoriser une économie plurielle.



## Introduction

---

L'évaluation est le processus par lequel nous portons un jugement sur la valeur de quelque chose. Elle implique pour cela d'observer, de documenter et de mesurer afin de jauger d'une manière ou d'une autre si ce à quoi un individu, une association, une société (etc.) est occupé(e) est en accord avec ce qui est attendu d'eux. L'examen de cette action est alors censé permettre de définir des voies d'amélioration en se questionnant sur la manière dont elle pourrait être amendée, notamment lorsque l'examen donne lieu à des développements inattendus.

Évaluer, ou apprécier la valeur ou le mérite de quelque chose implique ainsi de porter des jugements. La « valeur » n'est pas absolue. Nous renvoyons ici à la distinction opérée par Alain Desrosières (2001, 2008), auteur précurseur de la « sociologie historique de la quantification », entre l'acte de « mesurer » et celui d'« évaluer ». Dans cette distinction, la mesure correspond à ce que l'auteur nomme une « épistémologie réaliste ». L'idée sous-jacente de cette acception est que la réalité et la vérité préexistent à la mesure, la mesure ne faisant que les dévoiler. Ce sont les exemples d'objets disposant de propriétés immédiatement mesurables tels que la taille, le poids, la température, que la mesure se contente d'exprimer sous la forme d'un nombre de mètres, de kilogrammes ou de degrés Celsius. L'acte d'évaluer est quant à lui relatif à une « épistémologie constructiviste ». Il concerne l'émission de jugements, parfois contradictoires, sur une valeur. Alain Desrosières précise que l'acte d'évaluer est une action politique en cela qu'il dépend des représentations et vécus des acteurs à l'origine de la formulation des jugements. Il est alors possible que différents jugements sur la valeur s'opposent, aboutissant à l'adoption de modalités d'évaluation distinctes.

L'évaluation dépend ainsi des individus, de leur représentation de la valeur, mais également des institutions, du contexte, des normes et des règles explicites et implicites de la société dans laquelle ils évoluent. En cela, l'évaluation est amenée à évoluer au cours du temps en fonction de la fluctuation des représentations des individus et des institutions quant à ce qui est « souhaitable » dans la société, ce qui est jugé comme « bon ».

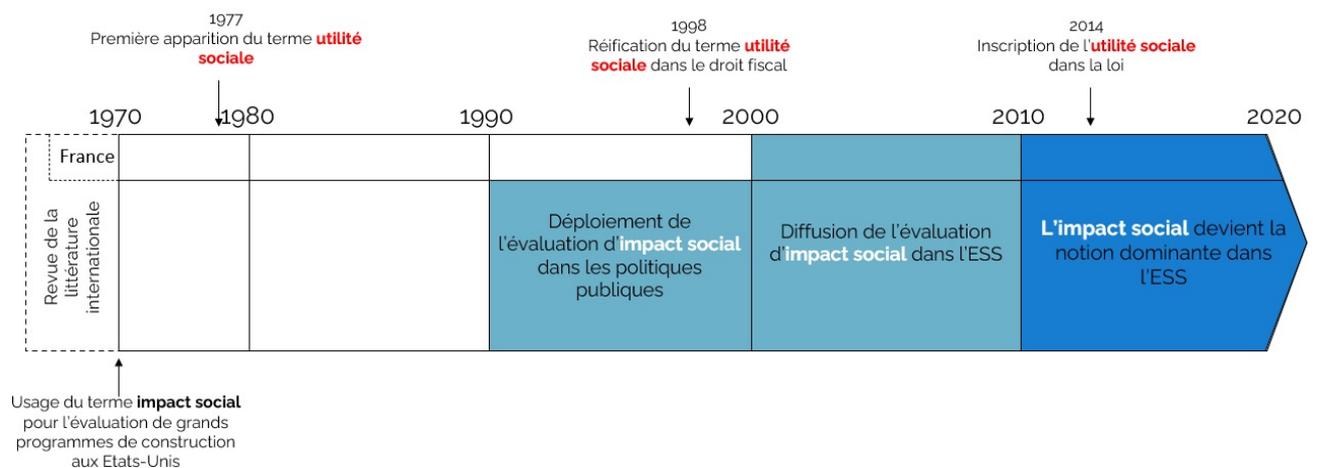
Si l'évaluation n'est pas nouvelle, l'histoire récente montre toutefois un engouement pour son déploiement, dont la présente revue de littérature est un exemple, dans un contexte marqué par la recherche de la performance et de la reddition de comptes, que nous développerons ci-dessous. Le champ associatif ne déroge pas à cet engouement. La littérature, de plus en plus foisonnante sur le sujet et présentant la particularité d'être investie aussi bien par le monde académique que par certains acteurs du monde professionnel, ne fait que corroborer cette dynamique qui connaît un essor particulier en France depuis les années 1980. Un détour par cette histoire récente (**chapitre 1**) nous permet ainsi de mieux appréhender les transformations socioéconomiques à l'origine de la place centrale prise aujourd'hui par les notions d'utilité sociale et d'impact social dans les pratiques évaluatives des associations en France. L'évaluation des associations relève également de l'identification d'acteurs et de méthodes permettant de la mettre en œuvre (**chapitre 2**). L'une des caractéristiques de l'évaluation des associations est ainsi son caractère protéiforme, accentué par l'hétérogénéité des secteurs d'activité représentés dans le champ associatif. Pour prendre en compte cette diversité, la littérature adopte des approches singulières de l'évaluation, malgré la domination notable prise, à la suite des dynamiques relayées dans le chapitre 1, par une approche causale de l'évaluation.

L'évaluation enfin, constitue un projet réflexif en lui-même. Présentant tout autant d'opportunités que de risques pour le monde associatif (**chapitre conclusif**), elle n'est pas neutre pour les associations dans la mesure où elle peut influencer leur organisation, leur gouvernance, leurs ressources et leurs activités, soit un ensemble d'éléments constitutifs de leur identité et de leurs spécificités.

# Chapitre I. Replacer l'évaluation des associations dans son contexte sociohistorique

L'examen de la littérature sur l'évaluation des associations donne à voir une accélération de cette pratique une première fois au tournant des années 1980, puis un second rebond à partir des années 2000. Notre revue nous a notamment menées à croiser dans les travaux français plusieurs termes gravitant autour de l'évaluation tels que l'« utilité sociale » (Gadrey, 2004), l'« utilité collective », l'« utilité sociétale » et le « halo sociétal » (Lipietz, 2001), les « bénéfices collectifs » et les « externalités positives » (Bouchard *et al.*, 2003), le « bilan sociétal » (Capron, 2003) et plus récemment l'« impact social » (CSESS, 2011). Si, comme le souligne le rapport de synthèse de Jean Gadrey (2004), la définition des premiers termes cités ci-dessus recoupe peu ou prou la définition retenue par Gadrey pour décrire l'utilité sociale, ce flottement sémantique illustre l'existence de tâtonnements au tournant des années 1990-2000 autour de la notion à privilégier pour décrire les associations. Ils aboutiront notamment à l'entérinement de la notion d'« utilité sociale » dans les textes légaux (voir infra). Notons cependant que ce débat sémantique ne trouve pas son égal concernant la notion d'« impact social ». Si nous observons quelques prémices à la notion avec le développement par le CJDES au tournant des années 2000 du « bilan sociétal » (Capron, 2003), ayant pour objet de lier la pratique évaluative aux démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE), nous constatons que le terme d'« impact social » (*social impact*) fait l'objet de peu de discussions dans la littérature depuis, mis à part les débats sur les méthodes et indicateurs de mesure d'impact à retenir dans son évaluation. Notre revue de littérature révèle plus exactement l'imposition progressive de la notion d'impact social depuis une dizaine d'années dans la pratique évaluative aux côtés de celle de l'utilité sociale définie dans le cadre légal (figure 1).

FIGURE 1. SUCCESSION DE DEUX FORMES DE REPRÉSENTATION DE LA VALEUR DES ASSOCIATIONS



Source : Studer, 2020

En contraste avec la littérature grise qui a tendance à utiliser les deux notions dans l'évaluation de manière quasi-synonyme, ou tout du moins à les rendre complémentaires (AVISE, 2020), l'objectif de cette première partie est de faire ressortir les principales transformations socioéconomiques à l'origine de ce glissement lexical, reflet d'un profond changement de paradigme dans la manière de rendre compte de la valeur des associations.

## 1.1. L'utilité sociale, une notion ancrée en France dans des logiques de distinction vis-à-vis du secteur privé à but lucratif

La notion d'utilité sociale est la première déclinaison de l'évaluation des associations à être mobilisée en France au tournant des années 1970-1980. Elle connaît un développement progressif jusqu'à sa réification dans le droit fiscal français en 1998<sup>4</sup> puis dans la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire de juillet 2014<sup>5</sup>. L'une des principales caractéristiques de la notion d'utilité sociale est d'ailleurs son caractère essentiellement franco-français. Alors que l'on trouve des équivalents à la notion d'impact social dans la littérature anglo-saxonne sous le terme d'« *impact assessment* » (Clark *et al.*, 2004 ; Esteves *et al.*, 2012 ; Grieco *et al.*, 2015 ; Vammen Larsen *et al.*, 2015 ; Vanclay, 2003), notre revue ne nous a pas permis de trouver de terme semblable à l'utilité sociale dans la littérature internationale.

### 1.1.1. Les origines de l'utilité sociale : une reconfiguration des relations entretenues entre les pouvoirs publics et les associations

Pour remonter aux origines de l'apparition de la notion d'utilité sociale, la littérature nous invite à étudier la reconfiguration progressive des rapports entretenus entre les associations et l'État depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Le croisement des différents travaux proposant des mises en perspective historique des relations entretenues entre les pouvoirs publics et les associations, notamment les travaux d'Henry Noguès (2013), de Jean-François Draperi (2007), et, plus récemment, ceux de Sylvain Celle (2020), de Laurent Gardin et Jean-Louis Laville (2017), donne ainsi à voir la succession de trois grands types de rapports.

Le premier type de rapports remonte à l'apparition de l'associationnisme ouvrier du XIX<sup>e</sup> siècle sans soutien de la puissance publique. Conséquent à la diffusion de l'économie marchande et à l'apparition d'une « question sociale » (Celle, 2020 ; Gardin, Laville, 2017), notamment de l'extension de la pauvreté dans les villes ouvrières et les milieux ruraux, cet associationnisme prend différentes formes. L'une d'entre elles apparaît dans les milieux ouvriers et dans les concentrations manufacturières du capitalisme industriel. Elle est relative à la création d'associations, de coopératives et de sociétés de secours mutuel dont l'objet est la poursuite d'un « intérêt mutuel » : par exemple la création de caisses de secours mutuel à destination des populations ouvrières ou paysannes aux conditions de vie précaires, ou encore la constitution d'associations ouvrières de production ou de consommation dont l'objet est de procurer des produits de base et bon marché aux familles des travailleurs. Une autre forme de l'associationnisme peut être inscrite dans la tradition chrétienne. Elle couvre l'action de l'Église envers

<sup>4</sup> Instruction fiscale du 15 septembre 1998, précisée en 1999.

<sup>5</sup> Loi n° 2015-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire amendée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019.

les populations défavorisées (paroisses, monastères et activités financières). Enfin, la dernière forme de l'associationnisme correspond aux actions sociales entreprises par les patrons d'industrie pour les employés et leurs familles. C'est ce que décrit le sociologue Henri Hatzfeld (1971) lorsqu'il évoque l'émergence des caisses patronales et des premières assurances sociales positionnées aux origines de la Sécurité sociale. Si l'auteur rappelle que ces caisses ont avant tout pour objet de conserver et contrôler une main-d'œuvre qualifiée jusqu'alors rare et instable dans les grandes entreprises industrielles, ces caisses patronales, constituées dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, ont également pour effet d'organiser la protection des travailleurs contre les risques liés à la maladie et à la vieillesse. Dans ce premier type de rapports, les pouvoirs publics n'interviennent pas dans la réponse aux besoins sociaux ni dans le soutien de ces premières initiatives. La responsabilité est exclusivement portée par les individus et leurs familles.

La révolution industrielle et urbaine qui suit cette période d'extension de l'économie marchande inaugure le deuxième type de rapports entretenus entre les pouvoirs publics et l'action des associations, coopératives et mutuelles. Durant cette période, que Jean-François Draperi (2007) qualifie de « face à face » (en miroir du rapport « dos à dos » du XIX<sup>e</sup> siècle), les pouvoirs publics affichent une méfiance vis-à-vis des « corps intermédiaires » tels que les congrégations religieuses et les formes de solidarité traditionnelles. Pour contrer ces dynamiques, ils déploient leurs actions afin d'occuper une place de plus en plus centrale dans le domaine social (Noguès, 2013). C'est notamment à cette période que les pouvoirs publics instaurent des normes sociales de justice afin de réduire et « corriger les nombreuses perturbations et souffrances engendrées par la diffusion de l'économie marchande » (Gardin, Laville, 2017, p. 192) telles que l'interdiction du travail des enfants ou la limitation de la durée du temps de travail.

Le troisième type de rapport émerge quant à lui dans les années 1970-1980. Durant cette période, le contexte de ralentissement de la croissance économique (André, 2002 ; Coriat, 2002) est à l'origine de l'apparition de besoins sociaux inédits liés principalement au chômage et à l'emploi (inégalités, exclusions, etc.). Corrélée aux difficultés croissantes rencontrées par l'État social pour répondre à cette « nouvelle question sociale » (Castel, 1995), l'apparition accélérée de ces chantiers de solidarité concourt à l'ouverture d'un nouvel espace pour l'action des associations. Draperi décrit ainsi les années 1970-1980 comme la période charnière du passage du « face à face » au « coude à coude ». Dans ce « coude à coude », les rapports entretenus entre la puissance publique et les divers acteurs de l'économie sociale se modifient. Draperi parle d'une tendance à l'instrumentation des associations par l'État, qui va leur déléguer une partie des activités à finalité sociale (Draperi, 2007). La circulaire relative aux rapports entre les collectivités publiques et les associations assurant des tâches d'intérêt général du 27 janvier 1975 illustre cette transformation de la conception centralisée et interventionniste de l'État social qui n'« [a] plus le monopole du bien public ». Nous pouvons notamment y lire l'invitation des associations régies par la loi 1901 à « participer ainsi, aux côtés de la puissance publique, à l'action sociale, culturelle, éducative, sportive ou en faveur des loisirs »<sup>6</sup>.

Les associations investissent donc à cette période de nouveaux espaces et redéplient leur activité afin de répondre à des besoins sociaux délégués par les pouvoirs publics. Pour effectuer ce redéploiement, elles combinent le renforcement de leurs activités historiques et le développement de nouvelles pratiques leur permettant d'occuper une place significative au sein de l'action sociale. Elles professionnalisent également leur organisation. Particulièrement documentée dans les travaux de Matthieu Hély (2005, 2006) ainsi que dans l'ouvrage collectif dirigé par Xavier Engels, Matthieu Hély,

<sup>6</sup> Circulaire n°2010 du 27 janvier 1975 du Premier ministre relative aux rapports entre les collectivités publiques et les associations assurant des tâches d'intérêt général.

Aurélié Peyrin et Hélène Trouvé (2006), cette professionnalisation aboutit à l'apparition de la catégorie du « travailleur associatif ». Hély décrit ce travailleur par la combinaison d'une double caractéristique, celle d'être salarié du droit privé et celle d'être au service de fonctions relevant de l'action publique. Il tend à remplacer la figure du bénévole par celle du « professionnel expert » dans les organisations du champ.

### 1.1.2. L'apparition de la notion d'utilité sociale dans le cadre fiscal

Les difficultés rencontrées par l'État social pour répondre aux besoins sociaux émergents à partir de la décennie 1970, couplées à la montée des critiques remettant en question sa capacité à y répondre seul, conduisent à un redéploiement important des activités associatives, dont une partie tend à couvrir des activités à finalité sociale jusqu'alors réalisées par les pouvoirs publics en contrepartie d'avantages fiscaux et financiers (subventions et exonérations d'impôts commerciaux). Ce développement s'accompagne d'un impératif fiscal, celui de garantir une situation de concurrence loyale entre les entreprises du secteur privé à but lucratif et les associations. Cette considération conduit à la création par l'administration fiscale de la notion d'utilité sociale.

Dans son rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, Jean Gadrey (2004) situe ainsi le point de départ de l'apparition de la notion d'utilité sociale à l'arrêt du Conseil d'État du 30 novembre 1973<sup>7</sup>. C'est dans cet arrêt que, pour la première fois, les deux critères de non-lucrativité jusqu'alors retenus, à savoir la gestion désintéressée et le réinvestissement des excédents dans l'œuvre, ne suffisent plus pour justifier les exonérations fiscales auxquelles souscrivait l'association Saint-Luc, gestionnaire d'un établissement hospitalier à Vannes. On peut y lire l'apparition d'une troisième condition autorisant l'exonération fiscale.

Cette troisième condition ajoutée autorise l'exonération fiscale « si les bénéficiaires normaux des services de l'institution ou de la collectivité lorsqu'elle prend en charge leurs dépenses profitent directement de sa gestion désintéressée : que ce soit parce qu'elle leur rend des services à des conditions, notamment de prix, nettement plus avantageuses que celles offertes par les entreprises commerciales ayant un objet analogue ; que ce soit parce qu'elle rend des services qui ne sont pas normalement fournis par le marché » (Gadrey, 2004, p. 28, à partir de l'arrêt du Conseil d'État du 30 novembre 1973).

Gadrey précise que si, dans cet arrêt, le terme « utilité sociale » n'est pas explicitement mentionné, ses contours sont en partie dessinés par l'avancement de deux critères de rapport au marché : un tarif inférieur à l'offre existante et l'absence de solution marchande pour un besoin reconnu. La notion apparaît ensuite distinctement dans l'instruction du 27 mai 1977. Dans cette instruction, l'utilité sociale renvoie de nouveau à la logique de distinction des associations par rapport au secteur privé lucratif afin de prémunir ce dernier d'une situation de concurrence déloyale créée par des exonérations d'impôts commerciaux non justifiées (organismes en apparence au service d'une finalité sociale, mais poursuivant des intérêts particuliers).

Cette définition fiscale de l'utilité sociale est ensuite confrontée à une vague de critiques émanant du monde associatif au tournant des années 1990. Si Gadrey identifie plusieurs acteurs à l'origine de la

<sup>7</sup> Arrêt du Conseil d'État 85586 du 30 novembre 1973 publié au recueil Lebon.

formulation de cette critique, il positionne le Conseil national de la vie associative (CNVA)<sup>8</sup> comme l'un des acteurs les plus influents dans la controverse.

À cette époque, le CNVA conteste l'interprétation juridique et fiscale de l'utilité sociale en lui reprochant une confusion entre le critère de non-lucrativité et les « vrais » critères d'utilité sociale. Pour le CNVA, la vision fiscale du terme conduit à réduire les associations à une simple « béquille » du marché sans intégrer ses réels apports. C'est ainsi qu'en 1995 le CNVA énonce à l'occasion de la publication de son bilan 1994-1995 une liste de dix critères ayant pour objet de circonscrire « plus justement » l'utilité sociale :

- « – la primauté du projet, finalité de l'action de l'association ;
- le fonctionnement démocratique ;
- l'apport social de l'association à la collectivité, dont les indicateurs d'appréciation ne se mesurent pas seulement en termes économiques, mais aussi en termes de valeurs qu'une société se donne ;
- la non-lucrativité, qui est la marque de la différence avec le secteur commercial ;
- la gestion désintéressée, qui n'exclut ni la rigueur de gestion ni la transparence financière ;
- la capacité à mobiliser la générosité humaine (bénévolat) ou financière (dons) ;
- le mixage des publics et l'ouverture ;
- les secteurs d'intervention peu ou mal couverts par les autres agents économiques et par les collectivités publiques ;
- l'existence de financements publics ou parapublics ;
- l'existence d'un agrément interministériel ou d'une habilitation. »<sup>9</sup>

Dans ce bilan, le CNVA précise que ces dix critères ne sont ni exhaustifs ni exclusifs. Ils ont pour objectifs de dessiner les contours de l'utilité sociale de manière plus large que la définition retenue dans le droit fiscal. À la suite de cette publication, un groupe de travail est mis en place en 1996 pour débattre des critères de définition de l'utilité sociale. Il n'aboutit cependant à aucun consensus : « Ce groupe échouera à produire un accord sur l'utilité sociale et sur d'éventuelles procédures de reconnaissance, en raison notamment de divergences entre les représentants des associations et ceux de l'administration fiscale, les premiers jugeant que les seconds recourent à une approche trop restrictive de l'utilité sociale » (Gadrey, 2004, p. 33).

L'échec de ces discussions conduit à la nomination par le Premier ministre d'un « expert indépendant » afin de travailler sur la définition de l'utilité sociale, Guillaume Goulard, maître des requêtes au Conseil d'État. Le rapport publié par cet « expert » est en faveur de la vision fiscale du terme et aboutit à l'instruction fiscale du 15 septembre 1998, précisée en 1999. Toujours inscrite dans une logique de comparaison de l'ESS avec le secteur privé à but lucratif, l'acceptation de l'exonération d'impôts commerciaux y suit une démarche séquentielle en deux étapes<sup>10</sup>. La première étape correspond au contrôle de la gestion désintéressée. L'administration fiscale vérifie ensuite si l'activité de la structure entre en concurrence avec une ou plusieurs entreprises du secteur privé à but lucratif. Si la structure n'entre pas en concurrence, l'exonération est acquise. Si la structure entre en concurrence avec une ou

<sup>8</sup> Le Conseil national de la vie associative (CNVA) est créé par le décret du 25 février 1983 et se compose de 70 membres représentants d'associations. Il est remplacé par le Haut Conseil à la vie associative (HCVA) à la suite de la promulgation du décret n°2011-773 du 28 juin 2011. Dans ses attributions, le CNVA est une instance de consultation saisie de tous les projets de lois et de décrets qui concernent les associations.

<sup>9</sup> Avis sur « l'utilité sociale des associations et ses conséquences en matière économique, fiscale, et financière » (session plénière du 15 juin 1995) in Gadrey, 2004, p. 32.

<sup>10</sup> *Bulletin officiel des impôts*, n°170 du 15 septembre 1998 [BOI 4H-5-98].

plusieurs entreprises du secteur privé à but lucratif, l'administration fiscale mobilise la règle des « 4 P » afin d'apprécier le caractère commercial ou non de l'activité.

Dans l'ordre décroissant d'importance, les « 4 P » correspondent au produit, au public, au prix et à la publicité. Parmi les quatre critères, l'appréciation de l'utilité sociale est principalement jugée au regard du produit et du public visés. Le produit est considéré d'utilité sociale s'il correspond à une activité qui « tend à satisfaire un besoin qui n'est pas ou mal pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante ». Concernant le public visé, l'activité doit être réalisée « principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique ou sociale (chômeurs, personnes handicapées notamment...) ».

À la suite de cette instruction, les différents critères de non-concurrence avec le secteur privé à but lucratif ne vont plus subir de modifications. Ils sont d'ailleurs repris en l'état dans le rapport d'Alain Lipietz (2000) à l'intention des ministres successifs de l'emploi et de la solidarité.

Dans cette perspective, la notion d'utilité sociale est systématiquement utilisée dans le cadre d'une comparaison des associations avec le secteur privé à but lucratif. L'utilité sociale y est brandie pour différencier les associations du secteur privé à but lucratif et pour justifier l'octroi d'avantages financiers et fiscaux. Xavier Engels et Matthieu Hély (2006) mobilisent le terme de « dimension identitaire » pour qualifier cette fonction de différenciation. Dans l'ouvrage de synthèse qu'ils dirigent prenant pour objet les liens entre l'intérêt général et la notion d'utilité sociale, l'usage identitaire fait référence à un mode de légitimation du champ dont les frontières avec le secteur marchand semblent de plus en plus floues. Sous cette dimension, l'utilité sociale est censée permettre aux associations de se distinguer de l'économie privée à but lucratif. Elle prouve que les associations apportent autre chose à l'économie et à la société, qu'elles contribuent d'une manière qui leur est propre à l'intérêt général en entretenant des relations particulières avec les pouvoirs publics. C'est d'ailleurs par cette contribution « spécifique », ou ces « spécificités méritoires » (Bloch-Lainé, 1994), que les associations peuvent revendiquer le droit à leur existence propre et bénéficier d'avantages fiscaux et financiers (exonération d'impôts commerciaux, droit de recours à des emplois subventionnés, etc.).

## 1.2. De l'évaluation de l'utilité sociale à celle de l'impact social

La notion d'impact social va se déployer dans un second temps dans la pratique évaluative des associations en France. D'origine anglo-saxonne, elle émerge officiellement outre-Atlantique dans les années 1970. La littérature indique ainsi un usage du terme *social impact* à cette période aux États-Unis afin d'évaluer les conséquences « sociales » de grands programmes de construction d'infrastructures et de politiques publiques (Kleszczowski, 2017). Le terme « évaluation d'impact social » (*social impact assessment*) apparaît distinctement pour la première fois dans une évaluation menée en 1973 afin de mesurer les conséquences sur les populations autochtones de la construction d'un pipeline en Alaska (Burdge, Vanclay, 1996). Notre revue nous permet cependant de relever l'usage de techniques d'évaluation et de quantification des résultats dès les années 1960.

Ces pratiques s'observent d'abord aux États-Unis dans le cadre des programmes de la « Great Society » (Peterson, 1987). Plusieurs arguments sont avancés pour défendre la diffusion de ces fonctions de

contrôle et de surveillance, notamment l'ampleur du poids des budgets de déploiement des programmes sociaux et la couverture médiatique des cas de fraude, d'abus et de mauvaise gestion (Shadish *et al.*, 1991). Ces différents éléments alimentent les réticences déjà marquées de légitimité des programmes sociaux et conduisent à des préoccupations croissantes du Parlement et des gouvernements fédéraux de montrer la réussite de ces programmes (Cronbach *et al.*, 1980).

Elles apparaissent également au Royaume-Uni dans les années 1960 dans un contexte de crise de légitimité du secteur bénévole, décrit comme inefficace et inefficent. Barman (2007) décrit ainsi à cette période le développement de la quantification des résultats des organisations à but non lucratif (*non-profit*) afin de justifier leur existence et leur compétence. Alors qu'au début du xx<sup>e</sup> siècle l'évaluation de ces organisations était basée sur l'évaluation des besoins de la communauté, l'évaluation des organisations sans but lucratif migre peu à peu dans les années 1960 vers l'efficacité financière. Ce glissement est notamment permis par la Charity Commission, une institution chargée de contrôler et de réguler l'action philanthropique, qui voit sa sphère de responsabilité s'étendre au secteur à but non lucratif.

Concernant la France, l'impact social se déploie d'abord dans l'évaluation des politiques publiques au début des années 1990 puis succède progressivement à l'utilité sociale dans l'évaluation du champ associatif à partir des années 2000 et de manière accélérée au tournant des années 2010. En contraste avec la « dimension identitaire » de l'utilité sociale, le développement de l'usage du terme d'impact social constitue une transformation profonde du spectre de lecture du champ associatif et des modalités de son évaluation. Sous son acception, il ne s'agit plus de différencier les associations du secteur privé à but lucratif, mais d'en épouser les contours au travers d'une évaluation dominée par des logiques de performance et de reddition de comptes.

### 1.2.1. De l'évaluation de l'impact des politiques publiques à celle des associations : une logique d'efficacité ?

L'une des caractéristiques essentielles de la notion d'impact social est le lien étroit qu'elle entretient avec la notion d'efficacité. Pouvant être définie comme le « caractère d'une personne, d'un organisme, qui produit le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens »<sup>11</sup>, cette efficacité émerge dans la littérature économique dès le xviii<sup>e</sup> siècle avec les travaux d'Adam Smith. De façon plus contemporaine, la fin de la Seconde Guerre mondiale coïncide avec un esprit expansionniste et productiviste (Fourquet, 1980) et l'impératif d'efficacité devient, à partir des années 1980, une préoccupation dominante dans la doctrine économique (Hall, 1993 ; Jobert, 1994), puis, comme le suggèrent les travaux de la politologue Kathleen Thelen (Thelen, 2014), l'un des thèmes majeurs de la science politique. À cette période se développe un courant de pensée, dont les deux principaux instigateurs sont Milton Friedman et Friedrich August von Hayek, fondé sur la critique de l'interventionnisme étatique auquel il est reproché une inefficacité bureaucratique et une incapacité à réagir efficacement à l'accroissement du poids des déficits publics et à l'endettement au sein des différents pays développés. Pour ces théoriciens, l'intervention de l'État pervertit les mécanismes vertueux de l'économie de marché. Pis encore, elle risque de mener les sociétés démocratiques à des régimes totalitaires (Hayek, 1944). C'est là que l'efficacité, jusqu'ici circonscrite au domaine des systèmes

<sup>11</sup> Définition de l'entrée « efficacité » du dictionnaire Larousse, consulté le 31/08/2022.

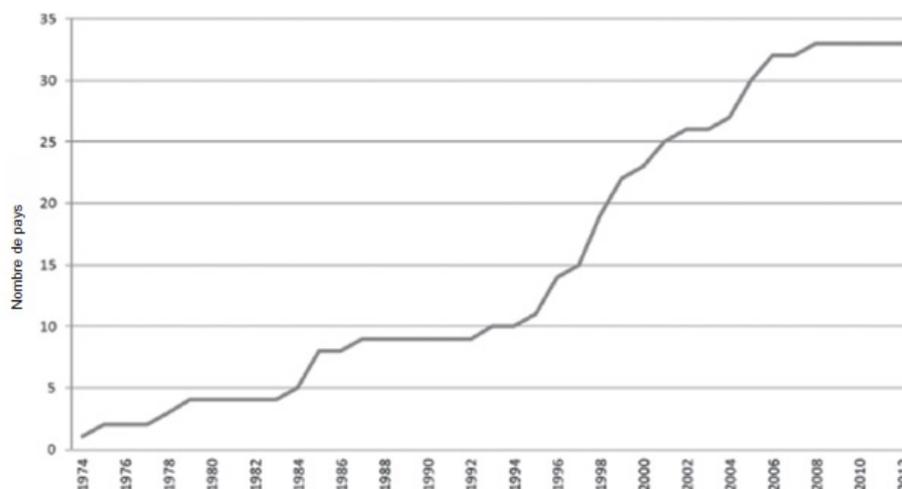
productifs industriels, s'imisce dans le champ du non-marchand : les auteurs invitent à moins d'État pour plus d'efficacité, et appellent au partage, avec le secteur privé et sa logique de marché, d'activités jusqu'alors réalisées par le secteur public.

Cette nouvelle doctrine économique connaît d'abord un écho retentissant au Royaume-Uni et aux États-Unis, en s'incarnant notamment par les élections de Margaret Thatcher en 1979 et de Ronald Reagan en 1981, pour se déployer progressivement dans le reste des pays développés dans les années 1980 avec des temporalités différentes selon les pays (Jobert, 1994 ; Jobert, Muller, 1987). Ainsi, alors que la dynamique est plus tardive pour l'Italie ou l'Allemagne, qui connaissent peu de transformations sectorielles effectives avant 1989, la bascule s'opère en Grande-Bretagne dès les années 1970. Pour la France, l'enclenchement du tournant néolibéral s'illustre par la place de plus en plus importante prise par les hauts fonctionnaires issus du ministère de l'économie, des finances et du budget dans les instances politiques (Jobert, 1994). Très critique à l'égard des politiques d'inspiration keynésienne jusqu'alors privilégiées préconisant une intervention étatique afin d'atteindre le plein emploi et la stabilité des prix, cette élite promeut une économie appliquée à la décision dans laquelle l'attention est portée sur la rationalisation des choix par le calcul coût-bénéfice.

Ce changement de doctrine dominante au sein des instances politiques et économiques des pays développés conduit à une reconfiguration profonde de l'action publique. Sous l'égide de la doctrine néolibérale se développe un nouveau modèle d'organisation de l'action publique, le « Nouveau management public » (« *New management public* » [NPM]), ou « nouvelle gestion publique » (Abate, 2000), à l'origine de la diffusion des évaluations d'impact dans les années 1990. Si le terme de « NPM » englobe une grande diversité de réformes, les travaux de David Osborne, Ted Gaebler et Peter Plastrik (1992, 1997), reconnus par la littérature comme les travaux de référence sur le sujet (Suleiman, 2003), permettent d'en dégager plusieurs principes fondamentaux. Ces principes se traduisent par la volonté partagée de réduire la place de l'État tout en promouvant les valeurs et modes de gestion de l'entreprise privée à but lucratif au sein de l'action publique.

Le NPM repose ainsi sur l'hypothèse que le secteur public pourrait améliorer son efficacité s'il prenait la gestion du secteur privé comme principe organisationnel de référence (Hood, 1991 ; Pollitt, Bouckaert 2011 ; Esposito *et al.*, 2017). Il fait référence à une doctrine rassemblant à la fois des valeurs (impératif d'efficacité, de transparence, etc.), des normes générales d'action (développer un gouvernement par la performance, changer l'organisation, etc.) et des instruments (raisonnements microéconomiques, indicateurs de performance, mise en concurrence à travers des appels d'offres, etc.). L'objectif est de développer la doctrine de la « bonne gestion » du secteur public. Pour cela, il s'agit de faire reposer cette gestion sur des managers plutôt que des leaders politiques, et d'accroître l'efficacité de l'action publique par la multiplication des évaluations d'impact des programmes mis en place. C'est ainsi que de nombreux auteurs et autrices identifient l'évaluation d'impact comme une composante essentielle du NPM (Broadbent, Laughlin, 2003 ; Radaelli, 2004 ; Lapsley, 2009). Dans le NPM, l'évaluation est notamment censée fournir une information rapide aux décideurs politiques sur les meilleures décisions à prendre, à savoir celles qui maximisent le rapport coût/efficacité. L'accroissement des études d'impact s'illustre par les données publiées par l'OCDE dans son rapport à destination des gouvernants de ses États membres (OCDE, 2012). La figure 2 indique le nombre d'États membres de l'OCDE ayant instauré des études d'impact des politiques publiques depuis 1974. Si nous observons l'existence d'États appliquant ce type d'étude dès 1974, nous constatons un décrochage de la courbe à partir de 1994, traduisant une nette accélération du recours aux évaluations d'impact à partir de la décennie 1990.

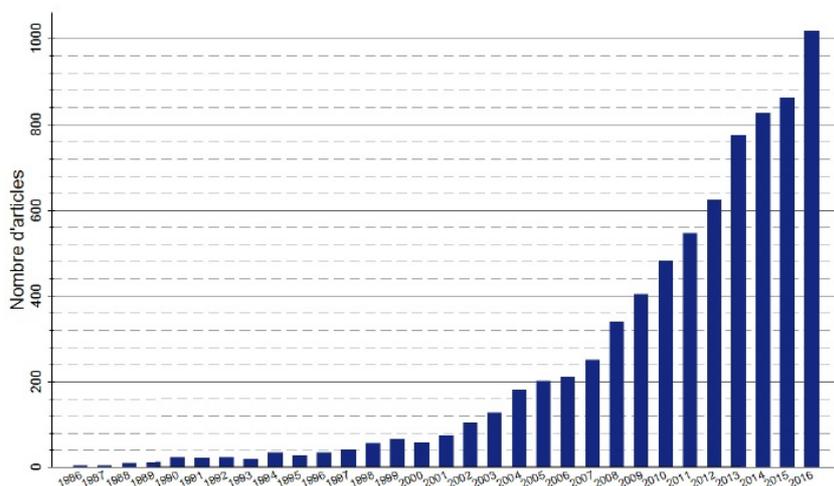
FIGURE 2. L'ADOPTION DES ÉTUDES D'IMPACT DANS LES ÉTATS MEMBRES DE L'OCDE



**Source :** Lianos, Karliuk, 2014, p. 11 à partir d'OCDE, 2012. **Lecture :** En 2001, 25 États membres de l'OCDE avaient instauré des études d'impact de leurs politiques publiques.

Nous observons le même décrochage dans la figure 3, tirée du rapport de France Stratégie proposant une analyse quantitative de la production scientifique sur l'évaluation d'impact en France et à l'étranger (Bono *et al.*, 2018). Cette figure 3 rend compte de l'accroissement exponentiel de la publication d'articles présentant des résultats d'évaluations d'impact depuis le début des années 1990.

FIGURE 3. NOMBRE TOTAL D'ARTICLES PUBLIÉS CHAQUE ANNÉE PRÉSENTANT DES RÉSULTATS D'ÉVALUATIONS D'IMPACT



**Source :** Bono *et al.*, 2018, p. 11. **Lecture :** En 2005, 200 articles présentant des résultats d'évaluations d'impact ont été publiés en France et à l'étranger.

Ces évaluations d'impact ont pour objectif de rendre compte et de rendre des comptes (selon l'idée anglo-saxonne d'« *accountability* ») de la performance et de l'efficacité de l'action publique.

Ces dynamiques s'observent également en dehors de l'Europe. Par exemple, Mendonça *et al.* (2016) soulignent que l'environnement institutionnel des organisations au Brésil a connu plusieurs changements depuis les années 1990, changements qui se sont intensifiés durant les dix dernières années à la suite de

scandales de malversations impliquant le transfert de fonds gouvernementaux aux organisations de la société civile. Dans la suite des principes du NPM, le défi de la transparence et de l'efficacité devient une priorité afin de répondre à la question «Pouvons-nous faire confiance à la société civile ?». Ces changements institutionnels ont poussé les organisations de la société civile autant que les associations à introduire les évaluations d'impact dans leur fonctionnement (Mendes 1999 ; Nogueira 2014).

En France, l'exigence croissante d'accountability s'exprime au travers des promulgations consécutives de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) adoptée en 2001, de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) lancée en 2007 et de la Modernisation de l'action publique (MAP) qui succède à la RGPP en 2012 (Eyraud, 2013). La promulgation successive de ces différentes mesures conduit à l'instauration progressive d'une culture de l'évaluation d'impact et à la prolifération d'indicateurs de performance dans les différents champs de l'action publique. À toutes les échelles, il s'agit de s'appuyer sur des indicateurs pour fixer des objectifs quantifiés à atteindre. Ce sont notamment les exemples de l'évaluation de la police, des hôpitaux et de l'enseignement supérieur décrits dans l'ouvrage d'Isabelle Bruno et d'Emmanuel Didier (2013) qui évoquent un « État sous pression statistique ».

Concernant les associations, la diffusion des logiques NPM s'explique essentiellement par les dynamiques à l'œuvre depuis les années 1980 de redéploiement et de diffusion des activités associatives (voir *supra*). Ces différentes dynamiques ont pour conséquence l'accélération de la délégation des actions à finalité sociale aux associations. Par leur participation croissante à la mise en œuvre des politiques publiques depuis les années 1980, les associations sont donc progressivement soumises aux mêmes exigences d'efficacité que celles appliquées aux pouvoirs publics. C'est ainsi que Florence Jany-Catrice (2012) parle d'une « rétroaction » de la reconfiguration de l'action publique sur les associations pour évoquer cette dynamique de diffusion du principe d'efficacité au sein du champ : « C'est dans ce contexte de reconfiguration de l'action de l'État que se déploie l'ESS. Celle-ci n'échappe pas à ces transformations drastiques, soit que les pouvoirs publics agissent directement comme bailleurs de fonds et exigent de ses partenaires ou opérateurs la mise en ordre selon la même logique ; soit qu'ils soient considérés en délégation de services publics, équipant ces délégations de contrats d'objectifs et de performance par exemple. » (Jany-Catrice, 2012, p. 4-5)

Dans la même veine, d'autres rapports décrivent l'évaluation d'impact social des associations comme la prolongation des évaluations menées dans l'action publique dans les années 1990, à l'exemple du rapport structurant publié en 2011 par le CSESS. La mise en place des évaluations d'impact émerge pour les associations dès le début des années 2000. L'une des premières évaluations concerne l'étude d'impact de l'insertion par l'activité économique dans la région Aquitaine, réalisée en 2004 par le cabinet de conseil Opus 3. Commandée par le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNAIE) et l'AVISE (Agence pour la valorisation des initiatives socioéconomiques), cette étude a pour objectif de « jeter les bases d'une démarche nationale de connaissance des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et de mesure de leur impact et de leur contribution aux politiques publiques » (Opus 3, 2007, p. 5). Elle prend la forme d'une étude documentaire complétée d'une démarche qualitative (voir *infra*) reposant sur le recueil de la parole d'un échantillon de salariés en insertion de la région. L'étude met notamment en avant l'importance du secteur de l'insertion dans la région sur le plan économique, son rôle d'interface avec l'entreprise par le biais du retour à l'emploi de 42% des salariés en insertion, mais également son rôle de lien social, de lutte contre les inégalités et les exclusions. Elle pointe enfin l'existence de différences de traitement dans l'offre d'insertion entre les zones rurales et urbaines et le cumul des handicaps pour les personnes en insertion.

## 1.2.2. L'évaluation d'impact ou l'incarnation d'un changement de paradigme dans la pratique évaluative

La propagation des évaluations d'impact dans l'action publique s'accompagne du développement, durant la même période, d'abord dans l'aide au développement puis dans les politiques publiques, d'un « nouveau »<sup>12</sup> paradigme dans la pratique évaluative fondé sur des méthodes visant à faire la démonstration de la « preuve scientifique » et causale de l'efficacité des programmes évalués. Ce bouleversement se traduit par le déploiement de ce que la littérature nomme l'evidence-based movement (EBM).

Dans leur mise en perspective historique, Arthur Jatteau (2013a, 2013b et 2016) et Agnès Labrousse (2010, 2016a, 2016b) situent les origines de l'EBM au début du 20e siècle dans le milieu médical (« evidence-based medicine »). Pour décrire l'EBM, ces deux auteur·trices identifient trois caractéristiques fondamentales. D'abord, l'EBM repose sur des « preuves scientifiques » (« *evidence-based* ») et causales, des « données probantes », des connaissances « fiables » permettant d'étayer les actions et de garantir autant que possible leur efficacité par rapport aux objectifs poursuivis. Cette caractéristique est censée fonder la décision sur des « preuves dures » (« *hard evidence* ») plutôt que sur des « preuves sans consistance » (« *wishy-washy evidence* »). L'EBM se traduit ensuite par le recours privilégié à l'approche microéconomique et empirique dans l'évaluation. Dans cette approche évaluative, l'action évaluée (politique publique, intervention d'une ONG, etc.) est morcelée en un ensemble de petits programmes orientés sur des objectifs facilement mesurables : « [...] l'heure n'est plus aux grandes théories explicatives (Duflo, 2009). Autrement dit, aux grands maux (comme la pauvreté ou l'illettrisme), il vaut mieux des "petits remèdes dont on a la certitude qu'ils marchent" plutôt que de "grands remèdes dont on ignore s'ils marchent". Ainsi, on expérimente des solutions simples à des problèmes concrets en cherchant à chiffrer avec précision l'impact de programmes » (Jatteau, 2013b, p. 12).

L'EBM offre enfin la possibilité de juger de la qualité des connaissances produites via la hiérarchisation des méthodes selon leur « niveau de preuve » (tableau 1). Si, dans ses travaux, Jatteau souligne l'existence de différents tableaux de classement des niveaux de preuves dans la littérature, leur principe est toujours le même. Il s'agit de chercher à réaliser une évaluation reposant sur des connaissances ayant un contenu empirique ou des preuves du plus haut niveau possible dans le classement.

**TABLEAU 1. EXEMPLE DE CLASSIFICATION DES NIVEAUX DE PREUVE EMPIRIQUE PAR ORDRE CROISSANT DE FIABILITÉ**

Exemple de hiérarchie de preuve
1. Opinions d'autorités respectées, fondées sur des expériences cliniques, des études descriptives ou des comités d'experts
2. Preuves construites à partir de comparaisons historiques
3.1. Preuves obtenues à partir de suivis de cohortes ou d'essais contrôlés
3.2. Preuves obtenues à partir d'essais contrôlés sans randomisation
4. Preuves obtenues à partir d'essais randomisés contrôlés

**Source :** À partir de Laurent *et al.*, 2009 in Jatteau, 2016, p. 106.

<sup>12</sup> Si la littérature relatant ce nouveau paradigme présente ces méthodes d'évaluation comme inédites (Banerjee, Duflo, 2009, 2011), la littérature critique évoque quant à elle leur existence dès les années 1910 aux États-Unis (Jatteau, 2016 ; Labrousse, 2010).

L'ensemble des méthodes de cette hiérarchie est fondé sur la volonté de démontrer un lien de causalité entre l'action entreprise et les effets observés. Afin de tenter de rendre compte de ce lien causal, la théorie économique mobilise la notion de « contrefactuel » (ce qu'il se serait passé sans l'intervention). Dans ce cadre, il s'agit de comparer la situation d'un individu, d'un territoire, d'un objet cible bénéficiant de l'action, avec un objet n'ayant pas bénéficié de l'action toutes choses égales par ailleurs (*ceteris paribus*). En procédant de la sorte, il serait possible selon les tenants des méthodes de l'EBM d'obtenir un résultat délesté d'effets qui se seraient dans tous les cas produits.

Parmi les méthodes de la hiérarchie de la preuve, l'expérimentation par assignation aléatoire (« *randomized controlled trial* ») se positionne au sommet. Considérée comme le « *gold standard* », cette méthode serait pour les « randomistes » la seule preuve pleinement scientifique.

Les travaux de Trudie Dehue permettent de situer le premier recours aux expérimentations par assignation aléatoire dès les années 1910 (Dehue, 2001). À cette période, elles sont testées sur des thématiques éducatives. La première expérimentation par assignation aléatoire d'envergure est quant à elle située au milieu des années 1920 à Chicago. Portant sur 6 000 citoyens de diverses origines, l'objectif y est de tester l'impact d'une campagne d'information (à propos des dates et procédures de vote rédigées en langue maternelle des citoyens) sur la participation au vote.

Les expérimentations par assignation aléatoire sont ensuite introduites en économie à la fin des années 1960 avec le lancement en 1968 du New Jersey Income Maintenance Experiment sous l'impulsion d'Heather Ross, doctorante au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Après un essor important dans les années 1970, ces méthodes subissent une période de tassement dans les années 1980 à la suite de l'émission d'un ensemble de réserves de la part des gouvernements, notamment concernant leurs coûts et les difficultés relatives à leur généralisation et à leur répliquabilité (Labrousse, 2016b). Malgré ces critiques, les expérimentations par assignation aléatoire connaissent un regain d'intérêt au tournant des années 1990. Ce nouvel essor est impulsé par le J-Pal (Jameel-Poverty action lab), laboratoire fondé par Esther Duflo et Abhijit Banerjee, récipiendaires en 2019 du prix de la Banque de Suède en l'honneur d'Alfred Nobel. D'abord actif dans l'aide au développement et l'évaluation des ONG (Banerjee *et al.*, 2007, 2010 et 2011 ; Banerjee, Duflo, 2009), ce laboratoire contribue ensuite au redéploiement des méthodes par assignation aléatoire dans l'évaluation des politiques publiques au début des années 2000. Ces méthodes ont notamment été utilisées pour évaluer l'impact de programmes de développement par l'agence française du développement, qui a financé des évaluations d'impact à titre pilote dès le milieu des années 2000 afin de tester ces nouvelles méthodes d'évaluation (Naudet *et al.*, 2012). Ces auteurs, qui analysent trois exemples concrets d'évaluation d'impact de programmes de développement réalisés à partir d'essais contrôlés randomisés, concluent sur le fait que de nombreux programmes de développement ne sont pas adaptés à ces méthodes, car les multiples exigences, notamment en ce qui concerne la période d'observation, l'existence d'une chaîne causale courte et extérieure et la mesurabilité des résultats, n'y sont pas réunies.

Concernant l'évaluation des associations, les méthodes de l'EBM sont expérimentées en France à partir des années 2010<sup>13</sup>. L'un des exemples d'expérimentation par assignation aléatoire les plus fréquemment cités est celui de l'évaluation d'impact social de l'Agence nationale des groupements de créateurs (ANGC), financée par le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ) et menée conjointement par le J-Pal, Sciences Po Paris et le Centre de recherche en économie et statistique (CREST) de l'université

<sup>13</sup> Pour une description plus détaillée de la mise en application des méthodes de l'EBM dans le champ associatif, voir chapitre 2.

Paris-Saclay (AVISE, 2016 ; Campy, 2011). L'objectif poursuivi par cette étude était de légitimer l'action décrite comme à « contre-courant » du réseau de groupement de créateurs. L'évaluation devait pour cela montrer que le passage des jeunes par le programme mis en place par l'ANGC augmentait leur capacité d'autonomie. La montée en autonomie était ici déclinée en trois indicateurs : le nombre de jeunes ayant suivi une formation à la suite de cet accompagnement ; le nombre de projets créés par les jeunes ayant bénéficié de l'accompagnement ; le revenu perçu par ces jeunes à la suite de l'accompagnement. Le résultat de cette expérimentation par assignation aléatoire a été la démonstration d'un effet neutre du programme sur le nombre de projets créés et le niveau de revenu des jeunes, et d'un effet positif du programme sur le recours aux formations.

Au-delà de cette méthode spécifique, le déploiement de l'EBM dans l'évaluation des associations a plus généralement pour conséquence de charger la notion d'impact social d'une logique microéconomique et causale, même si cette logique n'est pas toujours explicitée par les acteurs eux-mêmes. Cette logique prend la forme de la mobilisation dominante de la « chaîne de valeur sociale » dans les évaluations d'impact social des organisations du champ (voir *infra*).

### 1.2.3. L'évaluation d'impact comme outil de financement au résultat

La centralité prise par la dimension d'efficacité et le rapport causal peuvent être complétés par une troisième dynamique qui va appuyer le déploiement de l'évaluation d'impact social tout en participant à la transformation progressive des modèles socioéconomiques des associations. Cette dynamique, relative à l'orientation progressive des modes d'allocation des ressources des associations vers du financement au résultat, nous permet également de comprendre l'accélération de l'usage de la notion d'impact social au tournant des années 2010.

La littérature permet de décliner l'évolution des modes de financement des associations en deux canaux distincts. Si ces deux canaux ont pour point commun de concourir au déploiement du financement au résultat, ici représenté par l'évaluation d'impact social, ils se différencient par les objectifs qui y sont poursuivis.

#### **L'évaluation d'impact social comme indicateur de « rentabilité sociale » du financement**

L'une des grandes transformations dans les canaux de financement des associations permettant d'expliquer la place de plus en plus prégnante prise par l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010 concerne le développement de l'*impact investing* (« investissement à impact »). L'*impact investing* est une stratégie d'investissement dont le but est d'engendrer à la fois un impact social ou sociétal et un rendement financier. Il ne s'agit donc pas de rechercher le rendement financier maximal de son investissement, mais d'investir dans des actions qui permettent un retour financier tout en privilégiant un retour social ou sociétal. Si plusieurs dynamiques concourent à l'émergence de ce nouveau mode de financement, l'une des plus influentes est relative à ce que la littérature critique nomme l'« économisation » (« *economization* ») de la société (Çalışkan, Callon, 2009 et 2010), ou en des termes plus radicaux encore de la « capitalisation » (« *capitalization* ») [Bichler, Nitzan, 2009]. Dans leurs travaux, Koray Çalışkan et Michel Callon décrivent l'économisation comme un processus par lequel « les activités, comportements et secteurs d'activité sont établis comme étant économiques ». Dans ce processus, la valeur économique devient le régime de valeur dominant et les prix constituent la

meilleure représentation de la valeur d'échange des biens. Ces auteurs précisent que l'une des formes avancées de cette économisation est la « financiarisation » (« *financialization* »). C'est d'ailleurs le terme générique qui est privilégié dans la littérature (Epstein, 2005 ; Erturk *et al.*, 2008 ; Krippner, 2005 ; Mader *et al.*, 2020) pour décrire la transformation du système économique depuis les années 1970, et de manière accélérée depuis la fin des années 1990. Cette financiarisation se traduit par différentes dynamiques parmi lesquelles figure l'extension des visions, savoirs, outils de gestion, dispositifs et instruments des acteurs du monde de la finance à des champs d'activité qui jusqu'alors n'étaient pas concernés par les logiques financières (Chiapello, 2015). Ève Chiapello propose notamment de reprendre le terme de « colonisation » mobilisé par Michael Power (1997). Dans son ouvrage, Power utilise ce terme pour décrire le processus par lequel les valeurs et pratiques de l'audit pénètrent au cœur des opérations de l'organisation et sont à l'origine de la création progressive de nouvelles mentalités, de nouvelles incitations et d'une nouvelle perception de l'important.

Nous trouvons dans la littérature une déclinaison en trois étapes de cette propagation de la vision des acteurs du monde de la finance (Chiapello, 2015 et 2017 ; Chiapello, Godefroy, 2017 ; Chiapello, Walter, 2016). La première étape est un travail « discursif » et « idéologique ». Cette étape conduit à la qualification et l'interprétation du monde avec les mots et le regard de l'investisseur. Cela se traduit par un ré-étiquetage des objets et questionnements en termes d'« investissement », de « capital », de « rendement » et de « risque ». La deuxième étape correspond à la fabrication d'actifs et de passifs par un travail de quantification financière. Cela prend la forme du chiffrage, de la modélisation puis de l'évaluation monétaire de ces nouveaux objets en s'appuyant sur l'expertise d'acteurs financiers et d'évaluateurs. Ces chiffrages et modélisations permettent d'entrer dans des rendus de comptes, des calculs d'optimisation et des choix d'investissement. Enfin, la troisième étape consiste à adapter les circuits de financement afin d'attirer les investisseurs privés. Il s'agit de structurer les flux monétaires autour d'actifs et de passifs. Pour s'assurer de la venue des fonds, ces actifs et passifs doivent être transformés en marchandises pouvant être vendues. Des compétences juridico-financières sont mobilisées pour adapter les cadres légaux et réglementaires et construire les montages financiers (transformation en titres financiers des actifs et passifs, fabrication des rendements en s'assurant qu'il y aura bien des flux de revenus futurs, liquidité des titres, etc.). Dans leurs travaux, Ève Chiapello et Christian Walter (2016) précisent que l'intervention de l'État dans cette troisième étape est impérative puisque c'est lui qui réglemente et construit les titres, voire, dans certains cas, rend leur achat obligatoire<sup>14</sup>.

Concernant les associations, la dynamique de financiarisation est particulièrement visible avec l'apparition d'innovations financières regroupées sous le terme d'*impact investing*<sup>15</sup> (investissement à impact social). Ce nouveau type de financement émerge d'abord aux États-Unis dans les années 1990. À partir de cette période, des acteurs philanthropes commencent à s'intéresser à la mesure des effets du rendement social de leurs investissements (Letts *et al.*, 1997). Un premier groupe de travail voit le jour en 2003 sous l'impulsion des fondations Rockefeller et Goldman Sachs. Réunissant à New York plus d'une trentaine d'institutions, ce groupe se donne pour objectif de discuter de la mesure d'impact social dans le cadre du « Double Bottom Line Project » (The Rockefeller Foundation et The Goldman Sachs

<sup>14</sup> Nous retrouvons une idée similaire de préparation à la marchandisation au travers des travaux de Michel Chauvière (2007 et 2009) sur la « chalandisation » du social. Chauvière entend par « chalandisation » le processus par lequel l'État prépare la possibilité de la marchandisation des associations notamment par le biais de la promotion d'une gestion quasi marchande et d'une privatisation lucrative des associations.

<sup>15</sup> Nous croisons également dans la littérature les termes de « *double bottom line investing* » ou de « *blended value investor* » (Emerson, 2003).

Foundation, 2003), le terme « *double bottom line* » faisant ici référence à la recherche d'une complémentarité entre les rendements sociaux et financiers dans l'investissement : « Alors que les frontières conceptuelles séparaient autrefois les organismes à but non lucratif [« *nonprofits* »] des organismes à but lucratif [« *for-profits* »], l'investissement et la philanthropie, les rendements sociaux et les rendements financiers sont devenus plus perméables, il y a eu un changement marqué dans la façon dont les gens perçoivent la relation entre capital, philanthropie, gestion et stratégie. » (The Rockefeller Foundation, The Goldman Sachs Foundation, 2003, p. 2)

La mise en place de ce groupe de travail aboutit à la publication du rapport de Cathy Clark, William Rosenzweig, David Long et Sara Olsen (2004), qui préconise notamment l'usage dans la mesure de l'impact social de l'*impact value chain* (voir *infra*).

À la suite de cette publication, la Fondation Rockefeller est de plus en plus active dans la promotion de ce type de « *double-bottom line investment* ». C'est d'ailleurs cette fondation qui est à l'origine de la création du terme « *impact investing* ». Dans les publications de la fondation, l'*impact investing* est présenté comme un investissement capable de sortir les pouvoirs publics de l'« impasse » dans laquelle ils se trouvent pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux contemporains (Barman, 2015 ; Harji, Jackson, 2012 ; Ortiz, 2013). En 2014, la promotion de l'*impact investing* atteint son point d'orgue à la suite de la publication du rapport du Social Impact Investment Taskforce (SIIT). Ce groupe de travail spécialement mandaté en 2013 par le G8, alors sous la présidence du Royaume-Uni, s'est vu assigner « l'objectif ambitieux de produire un rapport sur la stimulation d'un marché mondial d'investissement à impact afin d'améliorer la société » (Social Impact Investment Taskforce, 2014, p. 2).

Dans le rapport du SIIT, l'*impact investing* est défini comme un investissement (ou une « révolution philanthropique » [Cohen, 2014]) qui vise explicitement un retour financier et un retour social sur investissement. Ce type d'investissement est présenté comme la solution venant résoudre l'équation profit économique et profit social en s'affranchissant de la dichotomie entre philanthropie (objectif de bénéfice social) et finance traditionnelle (objectif de plus-value économique). Il est censé offrir l'opportunité aux investisseurs philanthropes et épargnants de « faire la différence » *via* une rentabilité sociale sans devoir pour autant renoncer à la rentabilité économique : « Devenir prospère et faire le bien ne sont plus considérés comme incompatibles. » (Social Impact Investment Taskforce, 2014, p. 1)

Si différents outils sont identifiés dans le rapport pour déployer les mécanismes de l'*impact investing*, l'un d'entre eux trouve un écho retentissant dans la littérature et le champ associatif : le *social impact bond* (« contrat à impact social » [CIS]) [encadré 1]. Leur point commun est de mobiliser l'évaluation d'impact social pour mesurer le « résultat social » de l'investissement. En effet, alors que le retour financier est représenté dans ce type d'investissement par le taux d'intérêt utilisé dans le secteur financier pour rémunérer le capital investi, l'appréciation du retour social, quant à elle, est censée être permise par l'usage d'une méthode de mesure d'impact social qu'il a fallu définir. Dans ce schéma, la mesure d'impact social devient le troisième indicateur de résultat social. Elle vient compléter le couple « espérance de gain-risque » retenu par les investisseurs dans leur choix de constitution d'un portefeuille d'actifs (J.P. Morgan, 2010, 2012 et 2013). C'est d'ailleurs dans cette logique de mesure du « retour social sur investissement » qu'émerge dans les années 2010 la méthodologie d'évaluation du SROI (*social return on investment*), largement reprise par la suite dans les évaluations d'impact social des associations (ESSEC Business School, 2011).

La propagation du CIS et plus largement de *l'impact investing* traduit ainsi la diffusion d'un esprit et d'un calcul financiers dans les associations. En cela, le développement de *l'impact investing* s'arrime avec les travaux de Chiapello relatifs à la dynamique de « colonisation » de l'action sociale par des formes de raisonnement et de calcul « financiarisés » (Chiapello, 2015). Reprenant les trois étapes nécessaires à la propagation de la vision des acteurs du monde de la finance — le travail discursif, la fabrication d'actifs et de passifs et l'adaptation des circuits de financement afin d'attirer les investisseurs privés — cette colonisation s'illustre aussi bien par l'identité des acteurs à l'origine de la définition de l'objectif social à atteindre que par la forme que cet objectif social doit prendre. En effet, le montage financier du CIS intègre dans les délibérations sur la définition de « ce qui compte » un acteur jusqu'à présent éloigné des débats relatifs aux actions à finalité sociale, l'investisseur privé. Cette intégration n'est pas sans conséquence sur les orientations prises dans l'action publique. Elle traduit l'expression d'intérêts privés dans la définition des actions à finalité sociale, et plus largement des services d'intérêt général. Le format des outils de *l'impact investing*, notamment du CIS, oriente également les indicateurs de réussite vers les prérogatives des acteurs financiers. Constituant une classe d'actifs du « capital patient » (Barthélémy *et al.*, 2014), le CIS est un investissement cadré pour financer des projets d'une durée moyenne de 3 à 7 ans. Les indicateurs d'impact qui le composent doivent couvrir des effets de court ou moyen terme.

### ENCADRÉ 1. LE CONTRAT À IMPACT SOCIAL

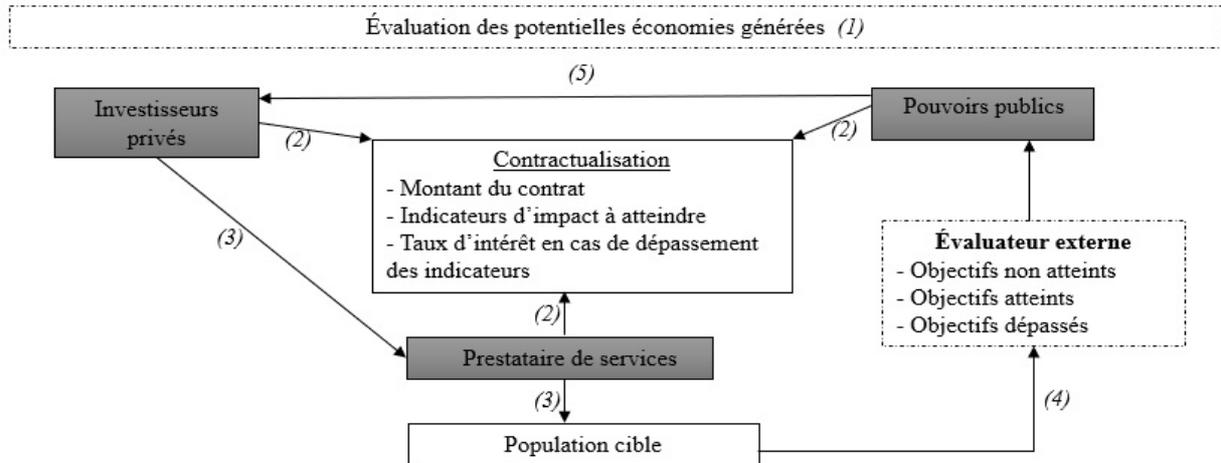
Le contrat à impact social (*social impact bond*) ou *pay-for-success bond* a d'abord été développé au Royaume-Uni par la School of government (Liebman, Sellman, 2013). Il a été contractualisé pour la première fois en 2010, sous l'impulsion de la banque d'investissement social Finance UK, pour un programme de lutte contre la récidive au sein de la prison de Peterborough (Disley *et al.*, 2015). Douze ans après cette première expérimentation, 138 SIB représentant 441 millions de dollars de « capital soulevé » et 1 711 902 « personnes touchées » ont été lancés au sein de 26 pays sur les 5 continents<sup>16</sup>.

Le déroulé du CIS se décompose en cinq étapes (figure 4). Pour initier la contractualisation du CIS, une étude par un évaluateur externe est d'abord réalisée. Souvent basée sur le calcul du SROI, cette étude a pour objectif d'estimer les économies potentielles réalisées par les pouvoirs publics. En cas d'estimation d'un montant économisé jugé significatif, le CIS entre dans sa phase de contractualisation.

Dans cette seconde phase, les trois acteurs cocontractants, les pouvoirs publics, le prestataire de services (dans la majorité des cas une organisation de l'économie sociale et solidaire) et les investisseurs privés doivent se mettre d'accord sur les termes du contrat. Pour cela ils sont également appuyés par un « structurateur » ayant pour attribution d'animer les discussions, de juristes et d'un évaluateur externe jouant les rôles de conseillers dans le choix des indicateurs d'impact social à retenir. Les termes du contrat à définir concernent la durée du contrat, le montant global alloué par les investisseurs pour que le prestataire de services réalise son action, les objectifs sociaux à atteindre traduits en indicateurs d'impact social, le seuil de ces indicateurs à partir duquel on considère que les objectifs sociaux sont atteints et le montant de la rémunération des investisseurs en cas de dépassement de ces objectifs.

<sup>16</sup> <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/>, consulté le 5 septembre 2022.

Figure 4. Principes du contrat à impact social



Source : Jany-Catrice et Studer, 2020.

Selon le pays d'application et l'identité des parties cocontractantes, on observe différentes déclinaisons possibles des termes du CIS (Chiapello, Knoll, 2020). Ces déclinaisons concernent principalement le niveau de rentabilité du contrat allant de 0 % à 25 % (Guezennec, Malochet, 2013) et l'ampleur du risque supporté par les investisseurs. Ce risque est notamment minoré ou majoré en fonction des modalités de remboursement des fonds aux investisseurs (remboursement progressif tout au long du contrat, remboursement par palier selon le pourcentage d'atteinte des objectifs, remboursement du montant uniquement à la fin du contrat).

Une fois le CIS contractualisé, les investisseurs versent les montants définis dans le contrat au prestataire de services afin qu'il intervienne auprès de la population cible. Cette intervention s'étend sur la durée définie préalablement dans le contrat et oscille en moyenne entre 3 et 7 ans. Un évaluateur externe rend compte tout au long du contrat de la réalisation des indicateurs d'impact social. Ce suivi régulier permet au prestataire de services de réajuster en continu son activité afin de maximiser l'accomplissement des objectifs du contrat. À la fin du contrat, l'évaluateur externe publie son rapport d'évaluation final dans lequel est répertorié le niveau d'atteinte des objectifs fixés. Trois cas de figure sont alors possibles. Si les objectifs d'impact social définis dans le contrat sont atteints, les pouvoirs publics remboursent les investisseurs des fonds qu'ils ont avancés au prestataire de services. En cas de dépassement de ces objectifs, les pouvoirs publics ajoutent au remboursement des fonds le versement d'un intérêt proportionnel au niveau de dépassement des objectifs. Enfin, lorsque les objectifs fixés ne sont pas atteints, les investisseurs perdent les fonds avancés.

Dans la littérature produite par les promoteurs de l'impact investing, le CIS est décrit comme un actif « win-win-win » (Ronicle et al., 2014). Ainsi, si le projet échoue, ni les services publics ni le prestataire de services ne supportent la perte, les investisseurs assument seuls le coût en n'étant pas remboursés des fonds qu'ils ont avancés pour financer l'action du prestataire de services. Si le projet est réussi, les investisseurs touchent un intérêt et jouissent d'une image positive en tant qu'investisseurs dans la « cause » sociale. Le prestataire de services, quant à lui, obtient dans tous les cas un fonds de roulement pour financer son activité innovante.

Même lorsque les pouvoirs publics versent un intérêt aux investisseurs, ce versement est censé être inférieur aux coûts qu'ils auraient dû supporter si le programme n'avait pas été mis en place (coûts calculés en phase 1 du contrat). De plus, ne supportant pas le coût en cas d'échec, les pouvoirs publics sont plus enclins à initier des programmes expérimentaux dans des domaines sociaux complexes et incertains, venant ainsi répondre à des besoins non pris en compte. Enfin, pour les investisseurs, le CIS présente l'intérêt d'être un actif décorrélé de la conjoncture économique et offre une opportunité de diversifier leur portefeuille d'actifs.



### ***L'évaluation d'impact social comme indicateur de différenciation pour l'obtention du financement***

La seconde grande transformation dans les canaux de financement des associations à l'origine de la place de plus en plus prégnante prise par l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010 est relative à l'évolution des modes d'allocation des financements publics.

Les associations sont les premières concernées par ce type de financement. La période des années 1980 se traduit ainsi paradoxalement par une implication croissante des pouvoirs publics dans le financement et la régulation des activités des associations, alors même que ces pouvoirs publics se désengagent progressivement de la production des activités à finalité sociale. Ces modes d'interaction croissants entre les pouvoirs publics et les associations prennent toutefois des formes différentes selon les pays concernés. Dans sa typologie des régimes d'État social (« Welfare State »), le sociologue et économiste Gøsta Esping-Andersen (1990)<sup>17</sup> identifie plus précisément trois grandes formes de régimes d'État social, relatifs à trois modes d'interactions entre les pouvoirs publics et les associations (Archambault, 2017)<sup>18</sup>.

L'un d'entre eux est le régime libéral, celui des pays anglo-saxons, notamment des États-Unis et du Royaume-Uni. En son sein, le rôle de l'État est réduit à son minimum. Les interventions publiques sont centrées sur les populations les plus défavorisées. Les associations jouent un rôle central pour pallier les absences de l'État sans pour autant bénéficier de ses financements. Elles compensent ce manquement par le recours aux financements philanthropiques et au bénévolat. Un autre régime est le régime universaliste ou sociodémocrate des pays scandinaves. Ce modèle se caractérise par un recours étendu à l'État comme organisateur du social, les associations étant peu présentes dans les secteurs du social, médico-social et de l'éducation. Enfin, le dernier régime est le régime corporatiste ou conservateur (Allemagne, Pays-Bas, Autriche, France, Belgique). En son sein, les activités à finalité sociale sont déléguées aux associations tout en étant encadrées et subventionnées par l'État. Que ce soit pour le régime universaliste ou le régime corporatiste, ces modes de régulation peuvent être qualifiés de « tutélaires » puisque la production des services est financée et encadrée par la puissance publique. En France, c'est ce modèle tutélaire qui prévaut dans les années 1980 avec toutefois, comme le soulignent dans leurs travaux Jean-Louis Laville et Marthe Nyssens (2017), l'existence d'une hiérarchisation des acteurs. Dans cette gradation, en lien avec les préoccupations de non-concurrence des associations avec le secteur privé à but lucratif, le financement des associations intervient seulement en dernier ressort, en cas de défaillance du marché et de l'État : « C'est seulement dans le cas d'échecs du marché que l'État peut légitimement intervenir, et dans les cas d'échecs du marché et de l'État que les associations trouvent leur place. » (Laville, Nyssens, 2017, p. 302.)

Ces premiers modes de régulation tutélaire sont progressivement bousculés dans les années 1990 et 2000 par le changement de doctrine économique dominante et l'avènement, dans la gestion publique, des théories du NPM. Cela se traduit par l'intégration croissante du principe marchand dans les modes d'allocation des financements conduisant à la généralisation du mécanisme concurrentiel pour réguler

<sup>17</sup> Voir également pour une explication de cette typologie la revue de littérature réalisée par Morgane Dor (2020) sous la direction d'Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud et Laurent Gardin.

<sup>18</sup> Notons que depuis la première typologie de Gøsta Esping-Andersen (1990), un quatrième régime a été ajouté (Archambault, 2017), il s'agit du régime méditerranéen, qui regroupe les pays d'Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal, Grèce) dans lesquels la famille a joué un rôle central comme source de protection sociale ainsi que l'église. Dans ces pays, l'État Providence y était moins développé que dans les autres régimes et les associations y étaient moins nombreuses (à la suite de leur interdiction, par exemple sous la dictature en Espagne). Archambault (2017) ajoute également une « variante orientale », afin de prendre en compte les particularités des anciens pays d'origine centrale et orientale qui ont rejoint l'Union européenne.

l'action des pouvoirs publics et leurs délégataires : « Selon cet argumentaire [l'argumentaire de la doctrine néolibérale et du NPM], l'État, pour redevenir efficace, doit limiter son rôle de producteur de services, mais aussi redéfinir l'encadrement des activités associatives. Il lui est recommandé d'établir des quasi-marchés, instruments combinant principes marchands et régulation publique et censés engendrer une meilleure efficacité du service public. » (Laville, Nyssens, 2017, p. 307)

Parmi les instruments permettant le développement du principe marchand, Laville et Nyssens évoquent pour les associations le déploiement des appels d'offres, des systèmes de solvabilisation de la demande et des systèmes d'allocations monétaires personnalisés. En Europe, le Royaume-Uni est précurseur dans l'introduction de ces instruments en mettant en place dès 1980, dans le cadre de la réforme du système de santé (National Health Service [NHS]) les premiers appels d'offres pour le développement des services de proximité (maisons de repos, aide à domicile aux personnes dépendantes, etc.). Leur usage s'étend ensuite au reste des pays européens, en premier lieu par le biais du secteur de l'insertion par l'activité économique.

En France, c'est à la suite de la réforme du code des marchés publics en 2001 que les associations, jusqu'alors exclues en raison de leur nature, entrent dans le champ de la commande publique et des appels à projets. Les travaux pionniers menés depuis 2005 par Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau portant sur le « paysage associatif » rendent compte du processus de glissement de la subvention à la commande publique en France depuis une quinzaine d'années (Prouteau, Tchernonog, 2017 ; Tchernonog, Prouteau 2019 et 2023 ; Tchernonog, 2005, 2013 et 2018). Alors qu'entre 2005 et 2013, le recours à la commande publique augmente de 73 %, soit une augmentation annuelle de l'ordre de 10 %, les subventions diminuent à un rythme annuel de 3 %. Entre 2013 et 2017, le rythme de progression du recours à la commande publique ralentit tout en restant positif (augmentation de 8,1 % sur l'ensemble de la période pour un taux annuel de 1,3 %). De nouveau, le recours à la subvention évolue en sens inverse avec une diminution de 10 % (taux annuel de -1,7 %).

Le tableau 2 tiré de la dernière édition du « paysage associatif » montre ainsi que la part de la commande publique dans le budget global des associations est passée, entre 2005 et 2020, de 17 % à 29 % contre une réduction de 34 % à 20 % de la part des subventions publiques.

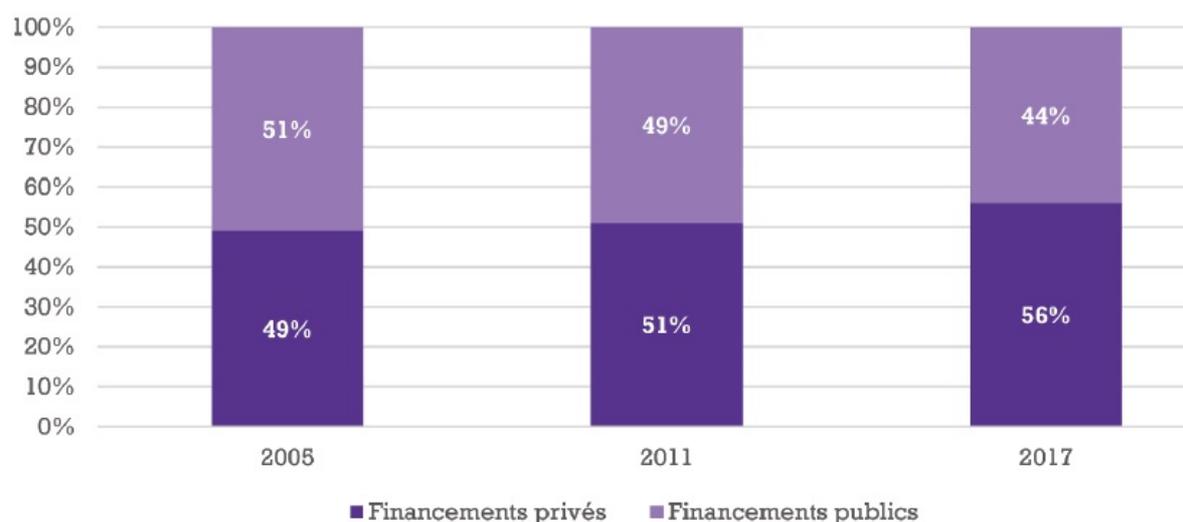
TABLEAU 2. ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DES RESSOURCES DE 2005 À 2020

	2005	2011	2017	2020
Cotisations	12 %	11 %	9 %	7 %
<b>Dons et mécénat</b>	5 %	4 %	5 %	5 %
Recettes d'activité publiques et privées	49 %	61 %	66 %	65 %
<b>Dont participation des usagers</b>	32 %	36 %	42 %	36 %
<b>Dont commandes publiques</b>	17 %	25 %	24 %	29 %
Subventions publiques	34 %	25 %	20 %	20 %
<b>Aides et compensations Covid</b>	-	-	-	2 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

**Source** : enquête Centre d'économie de la Sorbonne (CNRS - Université Paris 1) et Centre de recherche sur les associations, « Le paysage associatif français, 2023, à paraître ». **Lecture** : en 2005, le financement par commandes publiques représente 17 % du budget global des associations.

Tchernonog et Prouteau (2018) soulignent que ce glissement de la subvention vers la commande publique s'accompagne d'une seconde dynamique, le développement du recours au financement privé. La figure 5 témoigne de ce recours accru sur la période 2005-2017. Alors qu'en 2005 la part des financements privés représentait 49 % des financements, elle devient majoritaire en 2017 en représentant 56 % des financements. Élément notable, alors qu'entre 2005 et 2011 les auteur·trice·s expliquent la réduction de la part des financements publics par une augmentation plus importante des financements privés comparativement aux financements publics (baisse en volume), entre 2011 et 2017, ils justifient cette réduction par une diminution des financements publics (baisse en valeur).

FIGURE 5. RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PUBLICS ET PRIVÉS EN 2005, 2011 ET 2017



**Source :** Tchernonog, 2018, p. 13. **Lecture :** En 2005, les financements publics représentent 51 % du budget global des associations et les financements privés représentent 49 % du budget global des associations.

Ce recours aux financements privés passe par différents canaux. L'un concerne la sollicitation des fondations. Entre 2011 et 2017, le recours à ce canal a augmenté de 25,8 %, soit un taux annuel de progression de 3,9 %. L'autre canal est relatif à la participation des usagers *via* le versement de cotisations ou la vente de la prestation jusqu'alors fournie, en tout ou partie, gratuitement. Entre 2011 et 2017, le recours à ce canal a augmenté de 28 %, soit un taux annuel de progression de 4,2 %. Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau (2018) précisent toutefois que, malgré des évolutions similaires entre la sollicitation des fondations privées et la participation des usagers, le second canal représente une part globale bien plus importante dans le budget des organisations de l'ESS. En 2017, cette source de financement représente 42 % des budgets des associations tandis que la part des fondations ne concerne que 5 % des budgets associatifs. En 2020, les ressources privées représentent 49 % du budget des associations (Tchernonog et Prouteau, 2023, à paraître).

Dans la suite des idées défendues par les tenants de la doctrine néolibérale et des théories du NPM, ces différentes transformations des financements publics ont pour conséquence de concourir à l'instauration d'une régulation de plus en plus concurrentielle dans le champ. Dans ce type de régulation, l'évaluation d'impact social joue un rôle clé, celui de différencier une organisation de ses concurrentes. Les transformations des modes de financement des associations permettent ainsi d'identifier le développement de quatre formes de concurrence au tournant des années 2010.

La première forme de concurrence est liée à la réduction de l'enveloppe globale des fonds publics allouée aux associations. Toutes choses égales par ailleurs, la contraction des financements publics à destination des associations conduit mécaniquement à la mise en concurrence des structures en bénéficiant. En effet, un même nombre d'organisations doit se partager un montant global de fonds publics réduit.

La deuxième forme de concurrence est relative à la modification du type de contractualisation entre les pouvoirs publics et les associations. En passant de la subvention à la commande publique, la collectivité instaure un rapport de concurrence. En leur qualité « d'offreur » ou de « prestataire », les associations sont comparées entre elles, mais également dans certains domaines, avec des acteurs du secteur privé lucratif. Que ce soit pour la première ou pour la deuxième forme de concurrence, la mise en comparaison des associations catalyse le déploiement de stratégies ayant pour objectif de se différencier. Parmi ces stratégies, celle de l'évaluation d'impact social constitue, à plusieurs égards, un « argument de vente » supplémentaire permettant aux associations de se distinguer des autres structures.

La troisième forme de concurrence est liée au recours croissant aux fondations pour compenser la réduction des financements publics dans les budgets des associations. Nous observons ainsi dans la littérature le conditionnement systématique de l'octroi de fonds par ce type de financeur à la réalisation d'une mesure d'impact social. Cette dernière prend généralement la forme d'une sélection d'indicateurs de résultats par les associations au sein d'une grille d'indicateurs préétablis par les financeurs privés (Fondation la France s'engage, 2018 ; NovESS, 2015). Dans une logique de « redevabilité » (*accountability*), cette systématisation de la mesure d'impact social est censée permettre aux fondations d'observer et comparer « l'efficacité » de leur choix de financement, et de l'ajuster en conséquence. En cela, ces fondations intègrent ce que la littérature nomme les principes de la philanthropie stratégique (Mosley *et al.*, 2018), laquelle se caractérise par l'identification d'objectifs clairement définis, par la mise en place de stratégies fondées sur des preuves pour atteindre ces objectifs et par l'évaluation des résultats (Brest, 2015).

Enfin, la quatrième forme de concurrence correspond au développement des ventes aux usagers. Le passage de l'usager simple bénéficiaire à l'usager finançant tout ou partie du service dont il bénéficie n'est pas neutre (Batifoulier *et al.*, 2008). En devenant « consommateur », l'usager est doté d'une capacité de retrait ou d'achat par rapport aux prestations qu'il analyse et compare avec d'autres, quitte à aller voir ailleurs s'il n'est pas satisfait. Ainsi, comme pour le cas des deux premières formes de concurrence, les associations sont de plus en plus contraintes de développer des stratégies de marketing afin de se différencier et d'augmenter leurs « parts de marché ». Si dans le secteur privé à but lucratif, la stratégie de différenciation passe essentiellement par le prix et la qualité du produit, pour les associations, cela prend la forme de la réduction maximale des coûts de fonctionnement et de la production d'un impact social. En évaluant son impact social, ses contributions individuelles nettes, l'association démontre sa « plus-value » et devient plus attrayante que les structures concurrentes.

### 1.2.4. Une notion appuyée par le secteur privé à but lucratif puis par le développement de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales

En complément des différentes dynamiques attachées aux grandes transformations socioéconomiques ayant cours dans l'action publique, la littérature fait apparaître une tendance historique à l'usage de l'évaluation d'impact social dans le secteur privé à but lucratif.

Dans son état de l'art sur l'évaluation d'impact social, Bryan Dufour (2015) positionne le développement de cette pratique dans le secteur privé à but lucratif d'abord au travers de la « comptabilité et l'audit social » (*social accounting and audit* [SAA]). Cette dernière est définie en 2000 par Rob Gray comme « la préparation et la publication d'un compte rendu des interactions et des activités d'une organisation sur le plan social, environnemental, des employés, de la communauté, des clients et des autres parties prenantes et, si possible, des conséquences de ces interactions et activités. Le compte social peut contenir des informations financières, mais il est plus probable qu'il s'agisse d'une combinaison d'informations non financières quantifiées et d'informations descriptives non quantifiées » (Dufour, 2015, p. 4).

La première référence au terme « audit social » remonte, selon Archie B. Carroll et Georges W. Beiler (1975), à une monographie de Theodore J. Kreps de 1940 intitulée « Measurement of the social performance of business ». Dans le contexte de la crise financière des années 1930, Kreps soutenait que les entreprises devaient rendre compte au public de leur responsabilité sociétale plus large. Si cette première aventure dans la comptabilité sociale n'a pas été couronnée de succès, Howard Bowen a relancé l'idée avec son livre *Social Responsibilities of the Businessman* (1953). Bien que défendant la même idée, le raisonnement de Bowen était toutefois en désaccord avec celui de Kreps, le premier soulignant la pertinence de l'audit social à des fins internes tandis que le second insistait sur la nécessité de rendre des comptes aux parties prenantes externes (Carroll, Beiler, 1975 ; Zadek *et al.*, 1997). Des expériences d'audit social vont ensuite être menées par une majorité de grandes entreprises aux États-Unis au cours des années 1970, se dissiper dans les années 1980 (Gray *et al.*, 1987 ; Hess, 2008), avant de regagner en popularité dans les années 1990, en raison de la montée des préoccupations environnementales et du besoin de mécanismes de responsabilité dans cette perspective. Ce contexte a également donné naissance à une approche plus holistique de la responsabilité sociale des entreprises, avec la formalisation du concept comptable de « triple bottom line » (Elkington, 1997). Le triple bilan désigne ici les trois domaines dans lesquels les entreprises doivent être responsables, à savoir les domaines économiques, sociaux et environnementaux. Le terme est souvent associé dans la littérature aux trois piliers du développement durable identifiés par le Sommet mondial des Nations unies de 2005, à savoir le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement. Cette approche élargie et plus inclusive de la comptabilité et l'audit social contribue au déploiement d'indicateurs d'impact social dans les entreprises, à l'image du développement en 1997 de la Global Reporting Initiative (GRI), à l'origine de la création de la base d'indicateurs IRIS<sup>49</sup>.

Les principes du *triple bottom line* vont ensuite progressivement glisser dans l'action associative dans les années 2000 au travers du déploiement d'un « nouveau » modèle organisationnel. Pouvant répondre à l'appellation d'« entrepreneuriat social », d'entrepreneur social ou d'« entreprise sociale » selon la zone géographique dans laquelle se situent les initiatives et les réalités que ces notions désignent, ce modèle,

<sup>49</sup> <https://iris.thegiin.org/metrics> (consulté le 22 septembre 2022).

basé sur la complémentarité entre efficacité économique et recherche d'une finalité sociale, concourt à l'importation renforcée des préoccupations managériales et du pilotage de l'activité par l'évaluation d'impact au sein de l'économie sociale et solidaire.

Les modèles de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale se sont développés de part et d'autre de l'Atlantique dans les années 1990 sans qu'il y ait de connexions réelles entre eux jusqu'aux années 2004-2005, période à laquelle plusieurs travaux proposent d'en établir des analyses comparées (Mair *et al.*, 2006 ; Nicholls, 2006 ; Defourny, Nyssens, 2010 ; Petrella, Richez-Battesti, 2013 et 2016 ; Steyaert, Hjorth, 2006). Le modèle de l'entrepreneuriat social est apparu aux États-Unis pour ensuite s'étendre au Royaume-Uni dans les années 1990. Son émergence s'exprime aussi bien à travers la création en 1980 d'Ashoka international, aujourd'hui incubateur le plus connu de l'entrepreneuriat social, que par le lancement, en 1993, de l'« initiative pour l'entreprise sociale » (*Social Enterprise Initiative*) de la Harvard Business School, ou encore par la création de diverses fondations, telles que la Schwab Foundation for Social Entrepreneurs et la Skoll Foundation, créées respectivement par Klaus Schwab, fondateur du Forum économique mondial de Davos, et Jeff Skoll, premier président et directeur général d'eBay.

La littérature anglo-saxonne (Dees, 1998 ; Dees, Anderson, 2006 ; Dees *et al.*, 2002) propose de distinguer deux écoles de l'entrepreneuriat social (Defourny, Nyssens, 2010). Dans la première, l'entrepreneuriat social concerne au départ des organisations sans but lucratif, déployant une activité marchande en vue de servir une finalité sociale, mais cette approche s'est vite élargie à l'ensemble des organisations, quel que soit leur statut. L'une des formes les plus connues de cette première école est le modèle dit du « *social business* », dont on doit la renommée à l'initiative portée en Inde par le lauréat du prix Nobel de la paix Muhammad Yunus (1999 et 2008). En plus de se centrer sur l'importance des ressources marchandes, cette école souligne l'importance de l'application dans ces organisations des méthodes de gestion issues du secteur privé lucratif (Emerson, Twersky, 1996). Dans la seconde école, l'accent est mis sur l'innovation sociale (Cameron, 2012) et sur les capacités exceptionnelles de l'entrepreneur social, leader charismatique et visionnaire capable de proposer des réponses innovantes à des « besoins sociaux » qu'il identifie comme non ou mal résolus. « L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux. » (Dees, 1998, p. 4)

Selon cette école, l'entrepreneur social répond aux mêmes caractéristiques que l'entrepreneur « classique » si ce n'est qu'il applique ses talents à une finalité sociale. Comme pour la première école, cet entrepreneur mobilise les méthodes et outils issus de la grande entreprise et de la Bourse, les deux acteurs à l'origine de sa création, pour poursuivre une mission sociale. Ce sont d'ailleurs les grandes entreprises qui lui donnent son cadre de référence, son vocabulaire, ses techniques d'animation et sa façon de penser. Il est censé apporter une vision entrepreneuriale aux problèmes sociaux en optimisant le ratio entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus.

Le modèle de l'entreprise sociale a, quant à lui, émergé en Europe de l'Ouest, d'abord en Italie sous le nom de « coopérative sociale », où il a été diffusé en 1990 par la revue *Impresa sociale* (Defourny et Nyssens, 2017). Ce modèle s'est ensuite étendu à plusieurs pays européens dans lesquels de nouvelles législations ont été mises en place pour reconnaître la possibilité de déployer une activité commerciale

tout en poursuivant une finalité sociale (Fici, 2015 ; Roelants, 2009). Dans la littérature, ce modèle de l'entreprise sociale est essentiellement théorisé par les chercheurs du réseau EMES (Émergence des entreprises sociales) dans un premier livre publié en 2001 par Carlo Borzaga et Jacques Defourny (Borzaga, Defourny, 2001). Mentionnons également une série plus récente de livres publiés sur l'entreprise sociale dans différentes régions du monde, série coordonnée par Jacques Defourny et Marthe Nyssens (voir notamment Defourny, Nyssens, 2021). Ces auteur-trice-s proposent de rompre avec l'entrée statutaire pour définir l'entreprise sociale, sur la base de travaux empiriques menés dans plus de cinquante pays, à partir d'une compilation de caractéristiques qui, mises ensemble, permettent de la distinguer de l'entreprise privée à but lucratif. Dans ses premiers travaux, le Réseau EMES regroupait ces caractéristiques en deux sous-ensembles, composés de quatre indicateurs de nature économique et cinq indicateurs de nature sociale (Defourny, 2001). Un troisième sous-ensemble a ensuite été ajouté afin de souligner une troisième dimension qualifiée « d'essentielle » dans le modèle de l'entreprise sociale, « celle des modes de gouvernance spécifiques » (Defourny, Nyssens, 2017, p. 230). Ces indicateurs forment un idéal-type qui caractérise une entreprise sociale pour le réseau EMES :

Indicateurs de la dimension économique :

- une activité continue de production de biens ou de services ;
- un niveau significatif de prise de risque économique ;
- un niveau minimum d'emplois rémunérés.

Indicateurs de la dimension sociale :

- une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- une limitation de la distribution des bénéfices ;
- un objectif explicite de service à la communauté.

Indicateurs de la structure de gouvernance :

- un degré élevé d'autonomie,
- un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital,
- une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

Sont présentes dans cette liste plusieurs caractéristiques propres à l'économie sociale et solidaire, comme la limitation de la distribution des bénéfices ou l'objectif explicite de service à la communauté. Ces caractéristiques sont complétées d'indicateurs relatifs à ce que Borzaga et Defourny nomment dans leur ouvrage collectif des « dynamiques entrepreneuriales », telles que le niveau de prise de risque économique ou le niveau minimum d'emplois rémunérés (Borzaga, Defourny, 2001). Les chercheurs du réseau EMES précisent toutefois que cette liste d'indicateurs n'a pas vocation à être exhaustive ou exclusive, mais à servir de « boussole » pour se repérer dans la « galaxie » des entreprises sociales. Reconnaisant le caractère hétérogène des entreprises sociales, plusieurs modèles peuvent coexister, combinant plus ou moins l'accomplissement des différents indicateurs socio-économiques énoncés.

En synthèse, les origines et la localisation géographique du développement de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale de part et d'autre de l'Atlantique font apparaître des modèles organisationnels singuliers. Ainsi, si outre-Atlantique, la question de la gouvernance n'est pas évoquée pour caractériser l'entrepreneuriat social, elle est, en Europe, au cœur de la distinction entre une entreprise sociale et une entreprise à but lucratif dite « classique » qui chercherait à avoir un impact social. Le fait d'avoir une gouvernance démocratique, qui se traduit par un pouvoir de décision non lié au capital détenu et une participation d'une diversité de parties prenantes dans les décisions demeure ainsi une distinction

majeure. Néanmoins, au-delà de ces singularités, plusieurs traits caractéristiques communs les traversent et conduisent Patrick Valéau, Philippe Climper et Jacques Fillion (2004) à les résumer sous la forme d'une triple hybridation (Valéau *et al.*, 2004).

L'hybridation est d'abord gestionnaire. Elle fait référence à l'usage de méthodes de gestion du secteur privé à but lucratif afin de concilier efficacité économique et finalité sociale. Elle se traduit par l'incorporation dans les associations de stratégies de changement d'échelle et d'outils de management directement empruntés aux entreprises privées à but lucratif, à l'instar des tableaux de bord. Dans cette première hybridation, la place centrale prise par l'évaluation d'impact social est la plus apparente. En effet, dans cette hybridation, l'évaluation d'impact social constitue un outil de suivi des performances sociales et de pilotage de l'activité (Grimes, 2010 ; Miller, Wesley, 2010). Elle correspond à « la variable dépendante pertinente basée sur la performance » (Rawhouser *et al.*, 2019, p. 83). Déclinée en indicateurs quantitatifs dans des tableaux de bord, elle permet au dirigeant de l'association d'ajuster l'activité en continu en fonction du niveau d'accomplissement des indicateurs.

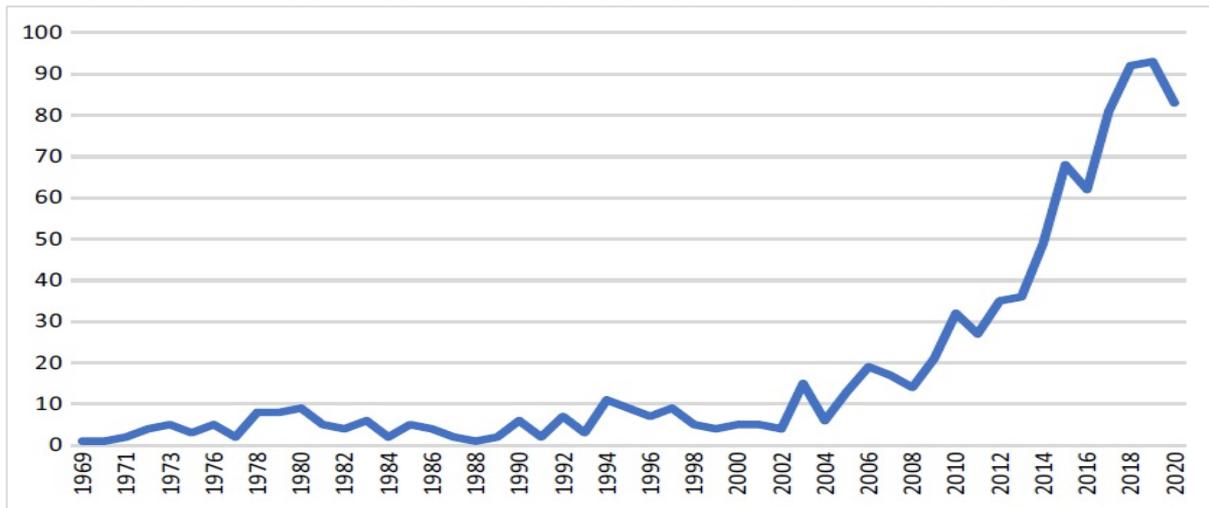
L'hybridation est ensuite financière. Elle se traduit par la réduction de la dépendance des organisations aux subventions publiques tout en poursuivant une mission sociale. Pour cela, les organisations souscrivent aux recettes issues d'une activité commerciale. Ces recettes correspondent, selon le modèle, à la vente des biens ou services produits, au dégagement de bénéfices à partir d'une activité commerciale pour financer une activité plus caritative ou encore au recours au financement privé, notamment à travers le mécénat.

Enfin, l'hybridation est statutaire. L'entrepreneur social ou l'entreprise sociale constitue un acteur hybride n'appartenant ni au secteur public ni à une économie de marché centrée sur le profit. Reposant sur une innovation sociale, son projet vise à concilier initiative privée et finalité sociale, viabilité économique et solidarité, secteurs marchand et non marchand avec des niveaux de lucrativité propres à chaque structure.

### 1.3. Les années 2010 : un tournant majeur dans la diffusion de l'évaluation d'impact social

Si l'ensemble des dynamiques précédemment évoquées donne ainsi à voir l'émergence de l'évaluation d'impact, d'abord dans le secteur privé à but lucratif et l'action publique dans les années 1970 dans le monde anglo-saxon, et ensuite une diffusion de la notion dans le champ associatif à compter des années 2000, un examen approfondi de la littérature nous permet d'observer l'accélération de l'engouement autour de l'évaluation d'impact social à partir des années 2010. C'est ainsi que l'étude menée par William Alomoto, Angels Niñerola et Laia Pié (2021), relative au décompte de la littérature existante sur l'évaluation d'impact social depuis les 50 dernières années, montre l'accroissement exponentiel des publications sur l'évaluation d'impact social depuis une dizaine d'années. Sur les 924 articles traitant de l'évaluation d'impact social recensés dans l'étude depuis 1969, 71 % ont été publiés entre 2010 et 2020 et 10 % rien que pour l'année 2019 (figure 6). Ces publications portent pour la majorité sur l'élaboration et la présentation de méthodologies d'évaluation d'impact social.

FIGURE 6. ÉVOLUTION DES PUBLICATIONS SUR L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

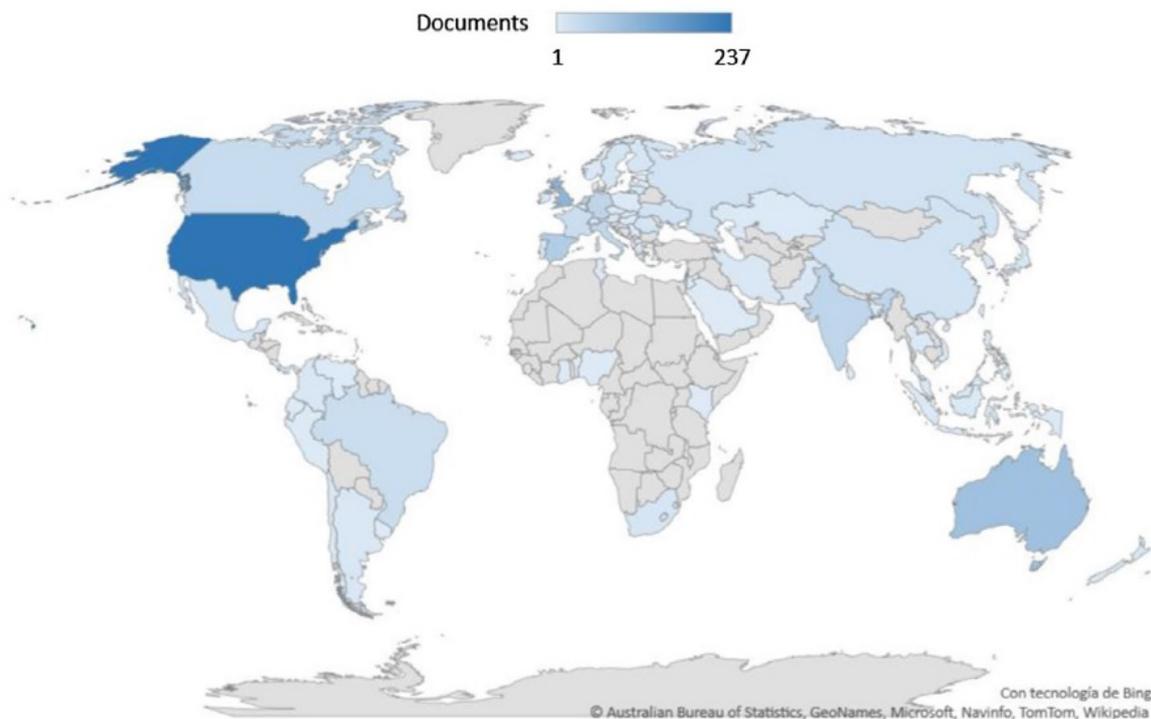


**Source :** Alomoto *et al.*, 2021, p. 10. Recherche d'articles académiques avec l'usage des mots clés « Impact Measurement », « Social Impact Assessment », « Social Indicators » et « Social Return on Investment » à partir des bases de données *Web of Science (WoS)* et *Scopus database* pour les publications écrites en Anglais et Espagnol, étiquetées *Economics, Management, Business, Business Finance* pour WoS ; *Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance* pour Scopus.

**Lecture :** En 2006, 30 articles traitant de l'évaluation d'impact social dans l'économie sociale et solidaire ont été publiés.

Dans la suite des dynamiques évoquées dans les parties précédentes quant aux origines anglo-saxonnes de la notion d'impact social, les États-Unis représentent 25 % des publications, le Royaume-Uni 11 % et l'Australie 9 % (figure 7).

FIGURE 7. ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DES PUBLICATIONS (EN NOMBRE D'ARTICLES)



**Source :** Alomoto *et al.*, 2021, p. 12.

### 1.3.1. Le rôle des cabinets de conseil à l'évaluation d'impact social

La figure du consultant n'est pas nouvelle dans la pratique évaluative et remonte à l'émergence des principes du NPM dans l'action publique. En retraçant l'historique de l'évolution de la définition de l'expertise entre 1970 et 2007, les travaux d'Isabelle Berrebi-Hoffmann et Pierre Grémion (2009) décrivent le glissement progressif de l'expertise des intellectuels et universitaires vers les consultants au tournant de la décennie 1990. Les auteur·trice·s décrivent pour la France l'ascension de cette figure du consultant en trois temps.

Le premier temps est relatif à la centralisation de l'expertise dans des « clubs de pensée » ou corps tels que l'Inspection des finances et la Cour des comptes. La circulation des idées s'y opère dans un cadre restrictif, les clubs de pensée, auxquels seule une élite de hauts fonctionnaires, dirigeants économiques, élites politiques, élites syndicales, journalistes et universitaires participe.

Dans le deuxième temps, au début des années 1980, le fonctionnement par club de pensée est bousculé par l'incorporation dans les entreprises publiques du mode de gestion issu des entreprises privées lucratives. Dans ce contexte, des cabinets de conseil de culture anglo-saxonne s'imposent en tant qu'experts pour moderniser les grandes organisations sous l'argument de les faire gagner en flexibilité et efficacité. Les entreprises publiques privatisées à cette période ont massivement recours à ces cabinets pour passer au marché. Ces grands cabinets sont également largement sollicités pour des restructurations organisationnelles (fusions, délocalisations, recentrage sur le cœur de métier, etc.). Jusqu'au début des années 1990, le service public (en dehors des entreprises publiques fraîchement privatisées) demeure toutefois à l'écart de ces dynamiques. Berrebi-Hoffmann et Grémion (2009) l'expliquent par la persistance d'une barrière culturelle entre grandes entreprises de conseil anglo-saxonnes et élites administratives françaises.

C'est dans le troisième temps des années 1990 que cette barrière est franchie. Les cabinets deviennent alors des acteurs incontournables pour « moderniser » les services publics. Avec cette recrudescence de demandes, les cabinets s'internationalisent pour donner naissance à un marché international de l'expertise et du conseil. L'expert s'apparente alors au consultant et ses sollicitations dans tous les champs de l'économie conduisent Berrebi-Hoffmann à parler de « consultocratie » de l'expertise dans un article publié avec Lallement (2009).

Concernant l'évaluation d'impact social des associations, les premiers cabinets se positionnent sur le marché dans les années 2010 (Studer, 2021). S'ajoutent à ces acteurs dans le tournant décennal les agences d'ingénierie telles que l'AVISE, la Fonda, le Mouves (devenu depuis le Mouvement Impact France) ou le Labo de l'ESS ainsi que des centres de recherche d'écoles de commerce, à l'exemple de la chaire Innovation et entrepreneuriat social de l'ESSEC Business School ou d'universités comme le groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GRÉUS) de l'Institut catholique de Paris.

Cet écosystème d'acteurs, qui sera détaillé dans le chapitre 2, vient appuyer le déploiement de l'impact social en France en rendant centrale la question de l'évaluation tout en produisant des outils pour la rendre accessible aux organisations de l'économie sociale et solidaire. Cela passe d'abord par l'élaboration de référentiels d'indicateurs d'impact, à l'exemple de la création de l'Impact Score par le Mouvement Impact France (voir *infra*), ayant pour objet d'outiller les acteurs du champ.

Cela se traduit ensuite par la production d'une vaste littérature sur le sujet aussi bien par les centres de recherche d'école de commerce (AVISE, ESSEC Business School, et Mouves, 2013 ; ESSEC Business School, 2011), les cabinets de conseil à l'évaluation (Agence Phare, 2017 ; ImProve et Fondation Rexel, 2017 ; KPMG, 2017 et 2018), que par les agences d'ingénierie (AVISE, 2016 et 2020 ; AVISE, La Fonda, et Le Labo de l'ESS, 2017). Cela prend enfin la forme de l'organisation régulière de colloques, journées d'étude et formations sur le sujet. Ce sont les exemples de la formation proposée par la KPMG Academy (2018a, 2018b), la formation en ligne (MOOC) proposée par l'ESSEC Business School<sup>20</sup> ou encore le programme « Cap Impact » de l'AVISE (2021) visant à « professionnaliser les acteurs de l'accompagnement de l'ESS sur l'évaluation d'impact social ».

### 1.3.2. Le rôle de l'État

La littérature permet enfin d'identifier un dernier acteur central dans le déploiement de l'évaluation d'impact social au tournant des années 2000 : l'État. En effet, nous pouvons identifier depuis cette période le lancement de diverses initiatives et la promulgation de plusieurs textes réglementaires ayant pour objet d'impulser la pratique évaluative dans le champ associatif.

Ce dynamisme étatique est d'abord particulièrement visible dans le secteur médico-social. Si la littérature situe l'émergence du concept d'évaluation au début du xx<sup>e</sup> siècle dans ce secteur (Giraud, 1994), son premier entérinement légal apparaît dès la loi du 30 juin 1975 dont l'article 2-2 proposait la mise en place de « critères d'évaluation des actions conduites ». L'orientation de cette évaluation était toutefois axée sur les réponses et besoins à couvrir et moins sur les personnes bénéficiaires de l'activité (Rousseau, 2010). La réorientation de l'évaluation vers les personnes bénéficiaires – devenues dans le courant des années 1980 « usagers » – s'opérera au travers de la promulgation de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002. Ce texte juridique, structurant dans le secteur de l'action sociale et médico-sociale, entend mettre en place un dispositif d'évaluation de la qualité du service rendu. Cette évaluation a lieu en interne (auto-évaluation) tous les 5 ans et se complète d'une évaluation réalisée par des organismes extérieurs et indépendants tous les 7 ans.

La littérature donne ensuite à voir une accélération au tournant des années 2010 de la promulgation de ces textes réglementaires et initiatives ayant pour objet d'impulser le déploiement de l'évaluation d'impact social, notamment par la création d'une demande d'évaluation.

La première de ces mesures concerne les promulgations de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (dite « loi ESS ») et de la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019. Ayant pour objet de définir le périmètre de l'ESS, la loi ESS élargit le champ, jusqu'alors circonscrit à une reconnaissance statutaire (association, coopérative, mutuelle et fondation), à des sociétés commerciales selon certains critères, notamment celui de l'utilité sociale (Article 1-II). La démonstration de cette utilité sociale permet à une entreprise d'obtenir l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale) et de bénéficier d'avantages financiers réservés à l'ESS, notamment d'accéder à l'épargne salariale. La loi PACTE, quant à elle, permet aux entreprises du secteur privé à but lucratif de devenir « société à mission ». Pour cela, les entreprises doivent inclure dans leur statut des objectifs sociaux et environnementaux qu'elles s'engagent à poursuivre dans le cadre de leurs

<sup>20</sup> <https://impactinitiative.essec.edu/index.php/mesurer-limpact-social> (consulté le 22 septembre 2022).

activités. La qualité « société à mission » est ensuite contrôlée chaque année par un organisme tiers indépendant.

Ces deux lois participent ainsi indirectement à l'extension de l'usage de l'évaluation d'impact social, en ouvrant cette pratique à un nouvel acteur, l'entreprise privée à but lucratif. Puisque l'appartenance à l'ESS ou l'obtention de la qualité de « société à mission » dépend de la capacité de ces entreprises à démontrer qu'elles poursuivent une finalité sociale, ces entreprises sont incitées à mobiliser des méthodes d'évaluation rendant compte de ces finalités, notamment des méthodes d'évaluation d'impact social.

La troisième mesure est relative à l'initiative « #FrenchImpact », renommée par la suite le « French Impact ». Lancée en janvier 2018 par Christophe Itier, alors haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale au sein du ministère de la transition écologique et solidaire, cette initiative est présentée en miroir de la French Tech, comme une bannière permettant d'inscrire l'ESS au cœur du modèle de développement économique : « French IMPACT fait référence à la French Tech pour créer une dynamique similaire de croissance et de performance de l'ESS et plus largement pour l'innovation sociale : l'innovation sociale est un talent français, et un vecteur de compétitivité et de développement du pays. » (Ministère de l'éducation nationale *et al.*, 2018, p. 2)

De même que les structures de la French Tech justifient d'un « savoir-faire français » dans l'innovation technologique, la communauté French Impact revendique un « savoir-faire français » en étant pionnière dans la résolution des problèmes sociaux et environnementaux. Cette initiative soutient notamment le déploiement de l'évaluation d'impact social par la mise en place du chantier « Évaluation et accès à la donnée ». Dans ce chantier, l'objectif est de construire une méthodologie type d'évaluation d'impact social. Plus précisément, ce chantier vise à produire un « outil de place ». Cet outil définit le cadre de l'évaluation, ce qu'il faut évaluer, quels sont les types d'évaluation préconisés et comment les projets peuvent accéder à cette évaluation. Il s'agit aussi d'appliquer les modalités d'évaluation de cet outil aux structures lauréates du French Impact souhaitant obtenir des financements.

Dans le cadre de l'initiative French Impact, l'État devient ainsi prescripteur de l'évaluation, pour les lauréats de l'initiative du French Impact, tout en accompagnant les entreprises du champ vers l'accroissement de l'évaluation de leur performance *via* la mise à disposition d'outils et de données publiques.

Plus récemment, une demande ministérielle datant d'avril 2021 a été formulée par le secrétariat d'État chargé de la jeunesse et de l'engagement afin de « conduire une réflexion sur l'évaluation de l'action associative » (Chami *et al.*, 2022). Dans cette lettre de mission, la secrétaire d'État considère l'évaluation comme un « outil nécessaire aux pouvoirs publics pour objectiver leurs relations avec le monde associatif lorsque celui-ci contribue au déploiement de politiques publiques, en vue de déterminer des subventionnements ponctuels ou pluriannuels et de réaliser un suivi de l'effectivité et de l'efficience des deniers publics » (extrait de la lettre de mission, avril 2021). Nous pouvons lire dans cette demande la poursuite de trois objectifs, à savoir une volonté de « développer une culture de l'évaluation au sein des associations et fondations ainsi qu'au sein des services de l'État avec lesquels elles interagissent », d'identifier « les voies d'harmonisation des pratiques [...] dans les recours à l'évaluation » et de présenter « les cadres et outils permettant aux associations la définition d'une stratégie d'évaluation qui réponde à leurs attentes et à celles de l'État » (*ibid.*, p. 9).

Cette réflexion, qui s'inscrit dans l'esprit de la feuille de route pour le développement de la vie associative présentée le 29 novembre 2018 par le gouvernement, à la suite de la remise au Premier ministre du rapport écrit par Le Mouvement associatif (2018), a ainsi pour dessein d'objectiver les relations entre les pouvoirs publics et le monde associatif en vue de déterminer l'allocation de subventions futures et de mieux rendre compte des spécificités associatives. Si la question de l'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact est mentionnée dans ce rapport de même que la nécessité d'avoir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de rendre compte de ces spécificités, le rapport avec ses 59 propositions avait l'ambition de proposer une politique générale de développement de la vie associative qui dépassait la question de l'évaluation des associations proprement dite.

### 1.3.3. Le rôle des organisations internationales

Les institutions internationales ont joué un rôle primordial dans l'évolution des démarches d'évaluation, notamment dans le cadre de l'évaluation des politiques et de la diffusion à grande échelle des principes du NPM (Mazouz, *et al.*, 2005). Parmi les acteurs majeurs, notre revue de littérature a mis en évidence le rôle de l'Union européenne, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de l'Organisation des Nations unies (ONU).

#### *L'Union européenne*

Au sein de l'Union européenne, les premières références à la notion d'impact social sont, selon nous, à relier à l'adoption le 25 octobre 2011 de l'« initiative pour l'entrepreneuriat social » (Social Business Initiative). Cette initiative avait pour but de soutenir le développement des entreprises sociales, considérées comme des organisations pouvant avoir un impact social et environnemental fort par leur capacité de transformation sociétale en accord avec la stratégie européenne de l'époque (Commission européenne, 2015). Parmi les onze mesures adoptées dans le cadre de cette initiative, la première concerne l'amélioration de l'accès au financement pour les entreprises sociales à travers l'adoption d'un cadre réglementaire européen pour le développement des fonds à impact social décrits ci-dessus.

Dans le cadre de cette initiative, la Commission européenne a constitué un « groupe consultatif multipartite sur l'entrepreneuriat social qui examinera l'avancement des mesures envisagées par cette Communication. [...] ce groupe pourrait être composé de représentants des États membres, des collectivités locales, des organisations d'entrepreneurs sociaux, du secteur bancaire et financier, et du monde académique et universitaire ». Ce groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social (GECES) a été mis en place en 2012 au départ pour une durée de 5 ans. Consulté par la Commission, sa mission est de faire des propositions et des recommandations à l'Union européenne sur différentes thématiques concernant l'entrepreneuriat social et, plus largement, l'économie sociale et solidaire. Parmi les travaux effectués par le GECES, un sous-groupe sur la mesure de l'impact social a réalisé un guide sur les approches de mesure de l'impact social. L'impact social y est défini comme le « reflet des effets sociaux, tels que les mesures à long et à court terme, ajustées en fonction des effets obtenus par d'autres (attribution alternative), des effets qui se seraient produits de toute façon (effet d'aubaine), des conséquences négatives (déplacement) et des effets déclinant avec le temps (diminution) » (GECES, 2014, p. 7). Dans ce rapport, la référence à la théorie du changement comme cadre d'analyse est explicite et considérée comme fondamentale afin de pouvoir montrer le lien de causalité entre les activités entreprises, les résultats et l'impact visés, lien qu'il faut étayer par des preuves (GECES, 2014, p. 31).

Depuis, la question de l'impact a pris de l'ampleur au vu des évolutions réglementaires récentes issues du plan d'action sur la finance durable de l'Union européenne. La « *Sustainable Finance Disclosure Regulation* » (SFDR) est un pilier essentiel du programme de finance durable (EU Sustainable Finance). Elle a été introduite par la Commission européenne comme un élément central du « plan d'action sur la finance durable », lancé en mars 2018, un plan qui comprend également la taxonomie et le règlement sur le « Low Carbon Benchmarks ».

### **L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)**

L'OCDE définit l'impact social comme l'ensemble de quatre éléments clés (Clifford, 2014) : la valeur créée grâce à l'activité d'une personne (Emerson *et al.*, 2000) ; la valeur constatée par les bénéficiaires et toutes les autres personnes concernées (Kolodinsky *et al.*, 2006) ; les effets à la fois positifs et négatifs (Wainwright, 2002) ; un rapport à un point de référence correspondant à ce qu'aurait été la situation sans l'activité proposée.

Déjà dans le rapport « *SI investment* » (2015), l'OCDE mettait l'accent sur la mesure d'impact social comme un instrument qui permettrait de développer un cadre normalisé favorable au développement de l'ESS, des politiques de soutien, et une collaboration accrue entre acteurs internationaux. Mais c'est véritablement en 2020 que l'attention se focalise sur la mesure d'impact social comme instrument de soutien à la promotion de l'ESS *via* l'action globale « Promouvoir les écosystèmes de l'économie sociale et solidaire ». Lancée en 2020 pour une durée de 3 ans, la *Global Action « Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems »* de l'OCDE vise à favoriser la reconnaissance et le développement de l'ESS à un niveau mondial afin de répondre à la demande de l'Agenda 2030, qui est notamment d'appeler tous les acteurs de l'économie à contribuer à un développement durable et inclusif.

Cette action globale, cofinancée par l'Union européenne, se centre sur deux leviers politiques essentiels : les cadres juridiques et la mesure de l'impact social. L'OCDE considère la mesure d'impact social « comme le processus permettant de comprendre l'ampleur du changement social survenu et pouvant être attribué aux activités d'une organisation » (OCDE, 2021<sup>21</sup>). Dans sa définition, l'OCDE qualifie le terme comme se situant à la jonction d'autres fonctions préexistantes telles que la gestion des performances, l'évaluation et la comptabilité (OCDE, 2021). L'OCDE identifie quatre actions concrètes à mettre en œuvre : la rédaction d'un guide international sur les cadres juridiques de l'ESS, la rédaction d'un guide international sur l'évaluation de l'impact social de l'ESS, la création de consortiums internationaux thématiques pour permettre l'échange de pratiques entre pairs (Peer-Learning Partnerships) et la rédaction de fiches pays, spécifiques à chaque état membre. Dans tous les pays couverts par l'action globale, les gouvernements nationaux et locaux sont appelés à prendre des initiatives pour favoriser l'émergence d'une culture de la mesure de l'impact social et soutenir sa diffusion dans l'ESS, en prenant appui sur ces quatre actions concrètes.

La mesure d'impact social, telle que définie par l'OCDE, a donc une double fonction : d'une part, celle de mettre en évidence le potentiel de changement social de ces organisations et, d'autre part, celle de créer un véritable cadre institutionnel. Il s'agit non seulement d'orienter l'offre de capitaux vers des opportunités d'investissement durable et responsable, mais aussi d'agrèger et d'organiser la demande dans l'économie sociale et solidaire. La mesure de l'impact social ne servirait pas seulement d'outil de

<sup>21</sup> [https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/SIMforSSE\\_ExpertMeeting\\_Highlights.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/SIMforSSE_ExpertMeeting_Highlights.pdf)

communication vers l'externe, fournissant aux organisations de l'ESS un facteur de différenciation sur le marché, mais constituerait aussi une opportunité de réflexion stratégique et de croissance.

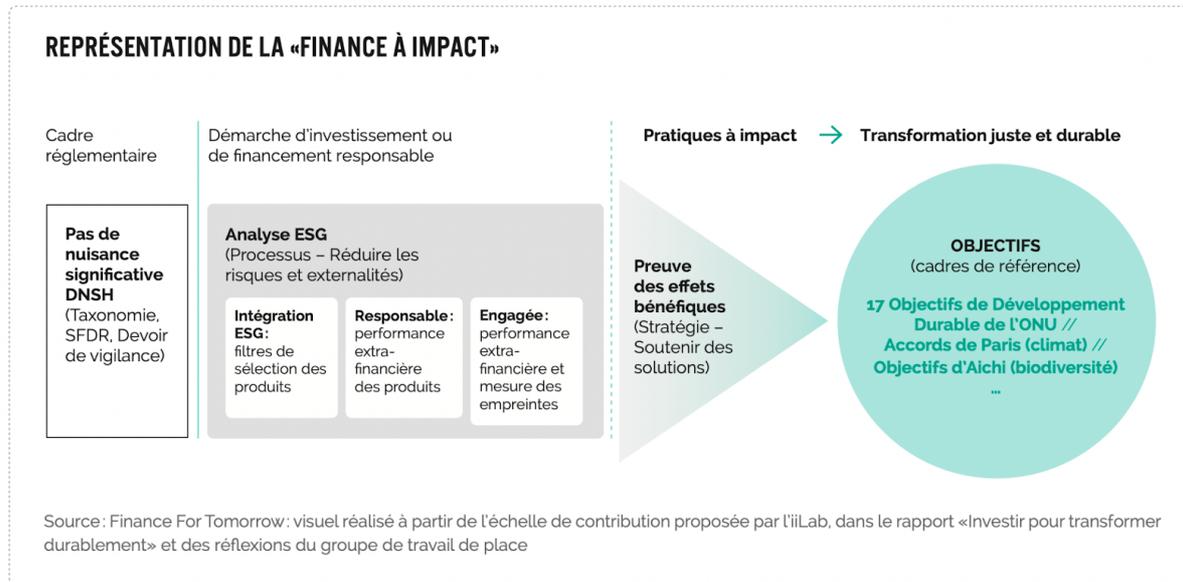
### **L'Organisation des Nations unies (ONU)**

L'Agenda 2030 pour le développement durable, adopté par tous les États membres de l'ONU en 2015, fournit un appel urgent à mettre en place un partenariat mondial pour le développement durable afin d'améliorer les conditions de vie des populations et de protéger l'environnement. Cet agenda appelle plus précisément tous les acteurs de l'économie à contribuer à un développement durable et inclusif en se basant sur 17 objectifs et 169 sous-objectifs de développement durable (ODD).

Les ODD s'appuient sur des décennies de travail des pays et des Nations unies, y compris le Département des affaires économiques et sociales des Nations unies. En effet, dès le mois de juin 1992, plus de 178 pays ont adopté l'Agenda 21 et ont élaboré les huit objectifs *Millennium Development Goals* (MDGs) visant à réduire l'extrême pauvreté d'ici 2015. En janvier 2015, l'Assemblée générale a entamé le processus de négociation sur le programme de développement pour l'après-2015. Ce processus a abouti à l'adoption ultérieure de l'Agenda 2030 pour le développement durable, avec 17 ODD en son cœur, lors du Sommet des Nations unies sur le développement durable. Aujourd'hui la Division des objectifs de développement durable (DSDG) du Département des affaires économiques et sociales des Nations unies (UNDESA) fournit un soutien technique et un renforcement des capacités pour les objectifs de développement durable et leurs questions thématiques connexes. Le processus de changement du modèle de développement est suivi au moyen d'objectifs, de cibles et de plus de 240 indicateurs : en fonction de ces paramètres, chaque pays est périodiquement évalué au sein des Nations unies et par l'opinion publique nationale et internationale.

Aujourd'hui, afin d'atteindre les ODD, la finance à impact connaît un développement important et est reconnue comme un outil clé (figure 8). En France, à la demande de Bruno Le Maire, ministre de l'économie, des finances et de la relance, et d'Olivia Grégoire, alors secrétaire d'État chargée de l'économie sociale, solidaire et responsable, Finance for Tomorrow, devenu aujourd'hui l'Institut de la Finance durable, a lancé en mars 2021 un « groupe de place impact », c'est-à-dire un groupe de travail dédié à la finance à impact qui réunit désormais plus de 150 institutions de la Place financière de Paris au sein de quatre groupes de travail portant sur : la définition (i), la mesure (ii), les conditions de développement et la levée des freins (iii) et la promotion internationale de la vision française de la finance à impact (iv). Ces travaux sur la définition ont été rendus possibles grâce à la mobilisation des co-pilotes Thierry Sibieude, professeur titulaire de la chaire Entrepreneuriat et innovation à impact de l'ESSEC et Caroline Neyron, directrice générale d'Impact France.

FIGURE 8



La Finance à impact est ainsi conçue dans cette logique, en tant qu'instrument central pour les financeurs qui s'engagent dans une démarche qui met l'impact au cœur de leurs choix, et de leurs activités, pour limiter les externalités négatives et pour soutenir prioritairement la résolution des ODD des entreprises bénéficiaires.

En synthèse, cette partie sur l'impact social a mis en exergue la diffusion à grande échelle de cette notion. Si l'impact social est de plus en plus cité, ce phénomène ne concerne pas uniquement le monde académique. L'accélération des publications concorde avec le déploiement de nouveaux acteurs dans le champ de l'évaluation parmi lesquels figurent les cabinets de conseil, l'État ainsi que de nombreux acteurs internationaux, comme l'Union européenne, l'OCDE, en lien avec le développement de l'ESS pour sa capacité d'innovation sociale, et l'ONU, plutôt en référence aux objectifs de développement durable.

### 1.3.4. Un retour vers l'utilité sociale à travers le prisme d'un questionnement de la valeur

L'engouement pour la notion d'impact, portée à la fois, comme nous venons de le voir, par un accroissement des exigences de reddition de comptes, un changement de paradigme dans la pratique évaluative, le déploiement de nouveaux outils de financement des associations, mais également, au tournant des années 2010, par le développement de l'entrepreneuriat social, des cabinets de conseil ainsi que par le rôle de l'État et des organisations internationales, se traduit par une centralité prise par la notion dans les discussions autour de l'évaluation. Ces discussions s'opèrent aussi bien au sein du champ associatif que plus généralement dans l'évaluation des organisations, publiques, privées à but non lucratif et privées à but lucratif. Nous trouvons ainsi dans la littérature des publications sur l'évaluation d'impact social de l'inclusion des parents dans la gestion quotidienne des crèches coopératives et associatives de la région Hauts-de-France (Cresson *et al.*, 2020), comme des publications sur l'évaluation d'impact social d'une activité de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) du groupe pétrolier Total dans la zone du delta du Niger (L'Huillier, 2017), sur l'évaluation d'une politique de diffusion

des outils numériques sur les apprentissages des élèves du primaire et du secondaire (Agence Phare, 2021), ou encore sur l'évaluation de l'octroi de microcrédit par l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) sur le retour à l'emploi de chômeurs de longue durée (ADIE, AUDIREP, KPMG, 2021).

Cette montée en puissance de l'usage de la notion d'impact social s'opère au détriment de celle d'utilité sociale, progressivement reléguée au second plan. Nous observons ainsi dans l'historique des publications sur l'évaluation des associations une période de latence, à compter des années 2005 jusqu'au milieu de la décennie suivante, durant laquelle l'utilité sociale est quasiment inexistante dans les publications.

Le terme est ensuite de nouveau mobilisé, en premier lieu dans le cadre légal, à la suite de la promulgation de loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire afin de déterminer le périmètre de l'économie sociale et solidaire. Il va ensuite constituer un terme distinctif mobilisé par une partie des travaux ayant pour objet de requestionner la ou les valeurs prises en compte dans l'évaluation.

À la suite de la publication d'une vaste littérature théorique et pratique sur l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010, véhiculant une approche univoque de l'évaluation basée sur une approche causale (voir chapitre 2), nous observons dans la seconde partie des années 2010 la constitution de groupes de travail se donnant pour objectif de requestionner l'appréhension de la valeur et de réaffirmer les spécificités des associations. Citons le lancement en 2016 du projet Interreg financé par le fonds FEDER VISES (Valoriser l'impact social de l'entrepreneuriat social), se donnant pour objectif de proposer une évaluation « alternative », de « redonner la main aux structures de l'ESS sur l'évaluation » (VISES, 2017, p. 2) et de « s'emparer de la question de l'évaluation [qui] va de pair avec « un questionnement » et l'affirmation de leurs spécificités » (VISES, 2019, p. 1). Nous pouvons également évoquer les réflexions menées par le GREUS (Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale), qui mobilise la notion d'utilité sociale dans leur « Guide méthodologique » afin de proposer une nouvelle approche de l'évaluation reposant sur la consultation des parties prenantes dans la définition de « ce qui compte » (ICP, UCPA, 2018). C'est encore le cas de l'étude « ESS et création de valeur » menée conjointement par l'AVISE, la Fonda et le Labo de l'ESS afin d'engager une réflexion sur « un nouveau modèle de prise en compte de la valeur dans l'ESS » (AVISE *et al.*, 2018).

Si ces différents travaux se réclament de cadres théoriques variés sur lesquels nous reviendrons dans le chapitre 2, ils ont pour point commun, en lien avec la controverse portée par le CNVA dans les années 1990, de requestionner la définition de la ou des valeur(s) des associations mise(s) en lumière dans le cadre évaluatif afin d'en refléter les « spécificités ». Rappelons ainsi que le CNVA énonçait dès 1995 une liste de dix critères ayant pour objet de circonscrire « plus justement » l'utilité sociale afin de ne pas être réduite à une simple « béquille » du marché. En ce sens, ces travaux conduisent à une remise en débat des postulats posés dans l'évaluation d'impact social telle que socialement construite à partir des années 2010. Précisons à présent ces différents postulats ainsi que leur mise en débat.

## Chapitre II. L'évaluation des associations : par qui et comment ?

Dans ce chapitre l'objectif sera de rendre plus tangible l'objet d'étude de cette revue de la littérature. Ouvrir la « boîte noire » de l'évaluation, comme nous invite à le faire Alain Desrosières (2008) au travers de la notion de « réification »<sup>22</sup>, implique de préciser les éléments saillants qui la composent. En tête de liste, les méthodes qui constituent son squelette et les acteurs qui lui donnent chair. Ce travail ne constitue pas, à nos yeux, un exercice seulement intéressant pour la recherche. Il répond à des attentes et des besoins traversant les mondes académiques et professionnels, dans un contexte de profonde reconfiguration des modèles socioéconomiques associatifs (Renault-Tinacci, 2021). Nombreuses sont ainsi les attentes de clarification et de compréhension des événements concourant à la place prise par l'évaluation, des méthodes développées pour la mettre en œuvre ainsi que des contradictions que ces pratiques éveillent. Ce chapitre vise ainsi à traiter la question suivante : par qui et comment l'évaluation des associations est-elle mise en œuvre aujourd'hui en France ?

Nous insistons cependant en conclusion de ce propos liminaire sur le caractère fluctuant des éléments que nous allons à présent étayer. Nous l'évoquons en introduction générale, l'évaluation constitue un objet politique (Desrosières, 2001 et 2008) à l'origine de l'émergence d'un ensemble de représentations et de conventions d'équivalence fluctuant selon le contexte socio-économique et historique dans lequel s'inscrivent les individus engagés dans l'acte évaluatif. Concernant l'évaluation des associations, ce caractère fluctuant est d'autant plus marqué par le caractère récent de l'usage de la notion d'« impact social », à l'origine d'une floraison de déclinaisons méthodologiques dans la pratique évaluative, mais également par l'apparition dans le tournant des années 2010 d'un écosystème d'acteurs encore en cours de constitution. L'une des difficultés majeures éprouvées par les autrices lors de l'écriture de cette revue de littérature n'a ainsi pas tant été de trouver des ressources afin d'alimenter ce chapitre, mais plutôt de maîtriser cette littérature pléthorique, notamment concernant les méthodes d'évaluation, afin de la présenter de manière relativement cohérente pour ne pas perdre le lecteur. Gageons que cette structuration (imparfaite et provisoire) servira de socle sur lequel tout un chacun pourra s'appuyer dans la construction de ses propres pratiques évaluatives.

### 2.1. Le champ de l'évaluation en France, un écosystème d'acteurs diversifiés

Ces dernières décennies, le champ de l'évaluation s'est fortement développé, porté par des acteurs variés. Très souvent les évaluateurs sont définis en tant qu'experts « indépendants ». Cette indépendance leur permet d'apporter un éclairage sur les effets des programmes et des actions par le biais de méthodes quantitatives et qualitatives, qui sont supposées aider les acteurs à améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs activités. Comme décrit dans le premier chapitre, ce champ est

<sup>22</sup> Alain Desrosières aborde la notion de « réification » comme un objet dont l'usage et la construction ne sont plus discutés par les acteurs le mobilisant, devenant par conséquent une « boîte noire » d'objectivité. « Une fois les procédures de quantification codifiées et routinisées, leurs produits sont réifiés. Ils tendent à devenir "la réalité", par un effet de cliquet irréversible » (Desrosières, 2008, p. 12).

composé d'acteurs publics et privés qui ont contribué à développer un réel « marché de l'évaluation » (autour de l'évaluation des politiques publiques, mais aussi de l'évaluation d'impact de différentes organisations, qu'elles soient de l'ESS ou pas). L'évaluation d'impact s'est rapidement répandue au sein de l'ESS. Selon une étude du cabinet KPMG, les entités de l'économie sociale et solidaire, dont les associations, s'engagent de plus en plus dans la mesure de l'impact social (KPMG, 2018). Dans le cadre de cette étude, les résultats de l'enquête qui a été menée sur un échantillon non représentatif parlent de plus de 53 % des organisations interrogées, déjà engagées dans une évaluation de l'impact social, et près de 25 % qui envisageaient de le faire dans un avenir proche (KPMG, 2018).

L'analyse des acteurs qui peuplent le marché de l'évaluation est cruciale à plusieurs égards. Comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, la compréhension du secteur associatif passe par une analyse longitudinale qui examine son imbrication avec d'autres acteurs, en particulier l'État et les organisations qui le représentent.

En outre, nous pensons que l'analyse de cette palette d'acteurs est fondamentale pour la définition des modèles d'évaluation utilisés actuellement. Il y a un aspect constitutif de ce que nous entendons aujourd'hui par impact social et de son évaluation. C'est précisément à travers ces acteurs, leurs pratiques et leurs récits, ainsi que leurs dynamiques de réseau que sont produites et diffusées les définitions de l'impact social. Et si nommer les choses c'est déjà les légitimer (Berger, Luckmann, 1966), le langage des acteurs, en tant que processus de typification des faits et des relations sociales, devient central dans la conceptualisation de l'impact, ainsi que de son évaluation, et de la création de métriques et d'indicateurs.

Une première façon de catégoriser ces acteurs serait de les répartir en deux groupes : les acteurs internes et externes à l'organisation. L'évaluation de l'impact social est une activité qui peut, en effet, être menée à la fois par des membres de l'organisation elle-même (évaluation autonome) ou par des acteurs externes (évaluation hétéronome). Dans ce cadre, comme nous le montrerons plus en détail ci-dessous, une évaluation autonome correspondra à des critères et indicateurs définis en interne par l'organisation, de manière *ad hoc*, alors qu'une évaluation hétéronome sera élaborée à partir d'une expertise externe ou d'un référentiel de critères et d'indicateurs dont la construction échappe à l'organisation évaluée. Si les acteurs internes ne font pas partie du marché de l'évaluation, ils peuvent toutefois appliquer des méthodologies très différentes, plus ou moins concertées au sein de l'organisation, et qui peuvent varier en fonction du profil ou de la formation de la personne en charge de l'évaluation. Enfin, les membres des associations peuvent aussi se former à l'évaluation de l'impact social par différents moyens comme des MOOC, des formations spécialisées, des modules dédiés dans le cadre de formations plus généralistes, etc. Les cibles sont également très variées, allant du grand public aux professionnels.

Une autre façon de classer les acteurs impliqués dans l'évaluation des associations et des autres organisations de l'ESS est celle appliquée par Marion Studer (2022), qui voit la définition de l'évaluation d'impact social comme étant à l'origine d'un clivage entre deux catégories d'acteurs : d'une part, les acteurs qui, d'un point de vue historique et statutaire, sont inscrits dans l'ESS – dans cette première catégorie nous pouvons citer bien évidemment les associations, les coopératives, les fondations – et, d'autre part, les acteurs considérés comme « nouveaux entrants » de l'ESS, incluant, dans cette deuxième catégorie, les acteurs appartenant au secteur privé à but lucratif dont les cabinets de conseil à l'évaluation, des acteurs de la recherche comme les écoles de commerce et les centres de recherche spécialisés ; les agences d'ingénierie, comme l'AVISE et Ashoka. Ces agences, créées initialement avec



des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (UNIOPSS). Le but est de fournir des ressources aux associations qui souhaitent entrer dans une démarche d'évaluation de l'impact social, pour comprendre pourquoi et comment mettre en place ce type de démarche, afin d'acculturer un plus grand nombre d'acteurs à l'évaluation de l'impact social.

Plusieurs réseaux de l'ESS ont en effet développé une offre de services à destination de leurs membres pour les sensibiliser au sujet, des membres liés à un secteur – comme l'UNIOPSS et qui d'ailleurs opère aussi en tant que centre de ressources pour le dispositif local d'accompagnement DLA Solidarité-Santé – ; ou plus généralistes – comme le Mouvement associatif. Le Mouvement associatif a lancé fin 2019, le programme « Les réseaux en tête » avec l'objectif d'impulser des dynamiques d'échanges entre les têtes de réseau associatives nationales pour les renforcer dans l'exercice de leurs missions et dans l'accompagnement et l'animation de leur réseau. Le programme portait sur 3 enjeux centraux pour les têtes de réseau qui sont peu explorés jusqu'à présent : l'innovation, l'évaluation et l'influence. En 2021, au sein de ce même programme « Les réseaux en tête », un parcours spécifique a été développé, afin de renforcer le rôle des têtes de réseau en tant que ressource d'accompagnement sur les questions d'évaluation, en développant une culture commune de l'évaluation dans les associations, en sachant que ces dernières peuvent jouer un rôle d'impulsion et d'accompagnement de leurs membres sur ce sujet majeur (le Mouvement associatif, 2019).

D'autres acteurs se centrent sur l'accompagnement et sur la formation à l'évaluation d'impact. Parmi les acteurs de l'accompagnement, le dispositif local d'accompagnement (DLA) est un dispositif public qui permet aux associations (et autres entreprises d'utilité sociale) de bénéficier d'un accompagnement sur mesure afin de développer leurs activités. Le DLA, créé en 2002 et animé par l'AVISE, premier dispositif d'accompagnement de l'ESS en France, soutient gratuitement les structures – plus de 6 000 bénéficiaires chaque année – dans le développement de leurs emplois et de leurs projets, sur l'ensemble du territoire. L'enjeu principal du DLA régional sur le sujet de l'évaluation de l'impact social est de jouer un rôle de sensibilisation, d'accompagnement de premier niveau et d'orientation vers des acteurs qui pourront guider les structures dans l'entièreté de leur démarche d'évaluation.

Quant aux acteurs de la formation, ils mobilisent des instruments très variés : formations spécialisées, des modules spécifiques dédiés dans le cadre d'une formation plus large, ou encore le MOOC - Massive open Online courses (formation à distance capable d'accueillir un grand nombre de participants). Dans cette catégorie rentre un nombre croissant de centres d'études et de recherche comme l'ESSEC Business School, le GREUS de l'Institut catholique de Paris, ou encore l'Institut Godin. Au sein de l'ESSEC Business School, la chaire Entrepreneuriat et innovation à impact a développé une expertise reconnue sur le sujet de l'évaluation et de la mesure d'impact social. Son expertise, qui se traduit par des publications scientifiques, une offre de formation continue, des enseignements dans le cadre de la formation initiale, un accompagnement auprès des entrepreneurs à impact, a permis de créer en 2018 le laboratoire E&MISE (Évaluation et mesure d'impact social et environnemental), lequel a développé des outils comme « la formation-action » et un MOOC. La formation-action « évaluation et mesure d'impact social », créée en partenariat avec l'Admical et Kimso, cabinets de conseil spécialisés, s'appuie sur un projet concret d'évaluation, et, durant six jours, se fixe l'objectif de donner des instruments pour comprendre les différentes étapes de l'évaluation, de l'identification du besoin à l'utilisation des résultats, pour communiquer et accompagner la prise de décision, aux participants qui peuvent être des entrepreneurs sociaux, chefs de projets à visée sociale, consultants et chargés d'évaluation. L'ESSEC a

développé aussi un MOOC « Évaluation & Mesure d'Impact social »<sup>23</sup> qui, à partir de témoignages des entrepreneurs sociaux, mais aussi de financeurs comme Véolia, la BNP, Investir et +, PHI Trust, des experts praticiens et enfin des experts académiques de l'ESSEC, permet aux auditeurs de s'immerger dans des exemples pratiques de mesure d'impact social et de bénéficier d'expériences et de conseils concrets. Des éditeurs de logiciels proposent également des outils en ligne à disposition des associations qui souhaitent évaluer leur impact.

Notons également que certains cabinets de conseil spécialisés dans l'évaluation de l'impact social accompagnent et forment également des organisations de l'ESS qui souhaitent se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social.

Parmi les acteurs qui aujourd'hui mesurent l'impact social, les acteurs du financement de projets qui peuvent être des acteurs publics ou privés, doivent également être mentionnés. Parmi les financeurs privés, nous retrouvons les banques, les sociétés de gestion, les acteurs philanthropiques, composés des fondations et fonds de dotation. Selon l'étude développée par l'ESSEC et Impact Tank (2021), les acteurs publics mettent moins en œuvre des démarches d'évaluation d'impact social que les acteurs privés. Parmi ces derniers, les investisseurs privés qui financent des projets à impact social développent davantage ces démarches que les acteurs de la philanthropie. Cependant, très souvent, les financeurs ont majoritairement recours à des prestataires externes, principalement des consultants.

Enfin on observe l'émergence d'espaces de partage, visant à développer une vision commune de l'évaluation de l'impact social, des instruments et des pratiques, qui rassemblent les acteurs et les praticiens de l'évaluation. Un de ces réseaux dédiés à l'échange de pratiques est Social Value France. Social Value France<sup>24</sup> a choisi de s'affilier au réseau international [Social Value International](#). Dans le cadre de ce partenariat, Social Value France a notamment participé au [consortium piloté par Social Value USA, soutenu par l'OCDE et financé par l'Union européenne](#), pour favoriser l'engagement des parties prenantes dans l'évaluation de l'impact social des organisations de l'ESS, dans le cadre du Global Action « Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems<sup>25</sup> ».

Comme mentionné au chapitre 1, dans ce cadre, plusieurs actions sont et ont déjà été mises en œuvre, y compris les « *Peer-Learning Partnerships* » (PLP) ou échanges de pratiques entre pairs. Les PLP ont été développés pour encourager le partage des connaissances sur l'importance de la création et du renforcement d'écosystèmes propices au développement de l'ESS. Composés de six consortiums coordonnant plus de 130 partenaires, ils fournissent une plateforme d'apprentissage par les pairs permettant aux parties prenantes et aux organisations de l'ESS d'échanger des connaissances, des expériences et des méthodologies avec des pairs d'autres pays, en vue de développer des activités d'intérêt mutuel. Dans ce cadre, le *French Impact* dirige le projet de mesure de l'impact social de l'ESS, un consortium de 18 organisations de 9 pays axé sur l'intégration de paramètres de développement dans la méthodologie d'évaluation de l'impact de l'ESS.

<sup>23</sup> <https://www.coursera.org/learn/evaluation-mesure-impact-social?action=enroll>

<sup>24</sup> Animé par l'Avise et rassemblant praticiens et organisations en prise avec la question de l'évaluation, social Value France est un réseau français de débat et de partage autour de l'actualité et des pratiques d'évaluation de l'impact social. Originellement nommé social Impact Network (SIN), le réseau social Value France (SVF) existe depuis 2015 et réunit des personnes de différents horizons, intéressées à titre professionnel ou académique par le sujet de l'évaluation de l'impact social.

<sup>25</sup> <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/oecd-global-action/>

Un autre acteur bien présent qui participe et anime le débat sur l'impact social aujourd'hui en France est l'Impact Tank. Lancé en octobre 2020 à l'initiative du GROUPE SOS et de quatre universités (Sciences Po, Sorbonne Université, Conservatoire national des arts et métiers, Paris Dauphine – PSL), l'Impact Tank est un *think tank* dédié à l'économie à impact positif en France. Il a organisé le 13 février 2023 le tout premier Sommet de la mesure d'impact à l'Assemblée nationale. Ce sommet, qui s'adressait aux acteurs de l'économie à impact et de l'économie sociale et solidaire, a vu plus de 140 intervenants, parmi lesquels plusieurs ministres, dont Marlène Schiappa, secrétaire d'État chargée de l'ESS et de la vie associative.

### **2.1.2. La montée de profils d'experts au sein des associations, signe d'une professionnalisation managériale ?**

Dans le cas des évaluations effectuées par les acteurs internes, plusieurs processus peuvent être pris en compte. Sans trop s'étendre sur cet aspect, qui sera traité plus en détail dans la suite de ce chapitre (2.2.2.), il peut s'agir soit d'un processus concerté, qui implique les différents acteurs de l'organisation dans la préparation et la conduite de la mission, soit d'un processus délégué à un seul responsable ou à une seule structure. Lorsque le processus d'évaluation est réalisé par un/e responsable et/ou une structure, ce qui est surtout le cas dans les grandes, voire très grandes structures associatives, on peut y observer des processus de professionnalisation et de « corporatisation ». Comme le mentionnent Hwang et Powell (2009), les associations diffèrent à la fois du secteur privé et du secteur public, car elles peuvent s'appuyer sur deux catégories de travailleurs : les bénévoles et les salariés, ou une combinaison des deux. Ces dernières années, on a observé une professionnalisation accrue, à savoir l'augmentation des salariés rémunérés à temps plein, qui détiennent souvent des compétences, certifiées par des diplômes ou des qualifications, au détriment des bénévoles, motivés et animés par des valeurs, mais sans un niveau de compétence élevé (Hwang et Powell 2009). Depuis des décennies, une transformation s'opère au sein d'une partie du secteur associatif, axée sur l'efficacité, l'efficacé et l'« accountability », qui traduit une tendance de plus en plus marquée à la professionnalisation (Hwang et Powell 2009). Hwang et Powell (2009) font une distinction entre deux types de professionnalisation : la professionnalisation managériale, qui implique davantage de personnel ayant une formation en gestion d'entreprise, et une professionnalisation dans des domaines de fond, tels que la médecine, l'éducation, le travail social, etc. qui, dans certains cas, peut même être incompatible avec des pratiques de type commercial. Dans un contexte institutionnel de plus en plus complexe, la réponse de certaines associations serait alors de renforcer leurs compétences. Gadrey (1994) observe que la professionnalisation se caractérise par des travailleurs possédant un niveau élevé de connaissances spécifiques. Les dirigeants d'associations, aussi bien que les salariés qui opèrent dans ce type de structures, doivent désormais posséder les compétences et la grande disponibilité de tout chef d'entreprise, et ce dans différents domaines : commercial, financier, ressources humaines, comptable. Et il en va de même pour l'évaluation. Pour les associations, l'intégration de la « logique gestionnaire » (Chauvière, 2009) se traduit aussi par l'intensité accrue d'intégration de pratiques et d'outils de gestion. En effet, le plus souvent, les financements publics, tout comme des financements venant des fondations ou d'autres types de fonds, consistent en des financements par objectifs, ce qui suppose la conformité à des paramètres imposés. Ce cadre comporte la connaissance de ces outils. Comme le mentionne aussi l'étude développée par Impact Tank et ESSEC « Panorama de l'évaluation d'impact social en France », on voit émerger un métier et des structures encore inexistantes en France il y a une dizaine d'années : les acteurs menant des études d'impact ou outillant les porteurs de projets et financeurs sur le sujet. Afin de répondre à ces besoins, les associations s'entourent de professionnels experts dans le secteur, tel que l'« *impact*

*manager*<sup>26</sup> ». Les associations peuvent former des personnes à ce travail ou alors les embaucher déjà formées et avec une expérience dans le secteur privé. Parfois, surtout dans les grandes entreprises, ce sont des départements entiers qui s'occupent de l'évaluation. Ces tendances s'inscrivent dans le cadre de l'industrialisation des services sociaux (Gadrey, 1994), qui conduit à une nouvelle manière de produire, basée sur la nature tertiaire du système, axée sur la concentration des ressources et de la main-d'œuvre, sur la création d'une « organisation divisionnalisée » (Mintzberg, 1990), caractérisée par une organisation séparée en divisions ou départements très autonomes, mais basés sur un niveau élevé de spécialisation et de standardisation des résultats.

### **2.1.3. Le cas du mécénat de compétence : entre apports de compétences et risques d'isomorphisme**

Le mécénat de compétences est un don en nature : il s'agit pour une entreprise de mettre des collaborateurs à disposition d'un organisme d'intérêt général, entre autres une association. Sa mise à disposition se fait sur son temps de travail, avec des conditions fiscales avantageuses. Comme l'explique le guide pratique du gouvernement<sup>27</sup>, se lancer dans cette collaboration innovante consiste soit en une prestation de service – l'entreprise s'engage à réaliser une mission déterminée, qu'elle va piloter seule, au profit d'un organisme d'intérêt général ou association –, soit en un prêt de main-d'œuvre – l'entreprise met à disposition d'un organisme éligible au mécénat un ou plusieurs salariés. C'est l'organisme qui pilote la mission et qui peut faire figure d'autorité fonctionnelle dans ce cadre. Comme le mentionne l'AVISE, le mécénat de compétences peut être mobilisé lors d'une évaluation, notamment dans les phases de collecte et d'analyse des données.

Si les missions accomplies dans le cadre du mécénat de compétences peuvent être variées, certaines missions d'évaluation sont notamment proposées par certains acteurs comme Pro Bono Lab. Pro Bono Lab a pour mission de construire avec l'association, des programmes d'engagement. Les bénévoles et les acteurs ressources du bénévolat peuvent donc s'engager dans ce type d'activité afin d'appuyer les entreprises de l'ESS dans leurs démarches d'évaluation et de valorisation de leur impact social. Comme l'ont mentionné Osia Vasconcelos et Elisabetta Bucolo (2021), dans un contexte de baisse régulière des subventions publiques, les associations s'orientent vers ce type de ressource, mais ses impacts sur la gestion associative demeurent encore méconnus. Comme l'explique aussi Mathilde Renault-Tinacci (2022), le mécénat peut représenter la rencontre de logiques différentes, entre logiques entrepreneuriales et logiques associatives. Dans ce cas-là, le risque est que des stratégies de rationalisation gestionnaire et marchande soient proposées aux associations sans distance ni prise en compte de leurs spécificités organisationnelles et socio-économiques pouvant concourir à la fragilisation de la gestion associative (Vasconcelos, Bucolo, 2021). Ce risque peut se concrétiser dans l'application par les membres de l'association de divers comportements similaires à ceux observés dans les pratiques des entreprises qui effectuent ces missions de mécénat. Si l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio, Powell, 1983) analyse la convergence de comportements entre des organisations appartenant à un même champ, avec comme conséquence un processus d'homogénéisation dans la structure, la culture et le produit de ces organisations peuvent être de nature différente. Dans ce cas spécifique nous pourrions observer deux types d'isomorphisme : d'une part, une convergence des

<sup>26</sup> Plusieurs experts se sont d'ailleurs présentés comme des Impact Managers, notamment au sein du groupe SOS, lors du sommet de la mesure d'impact qui a eu lieu le 13 février 2023.

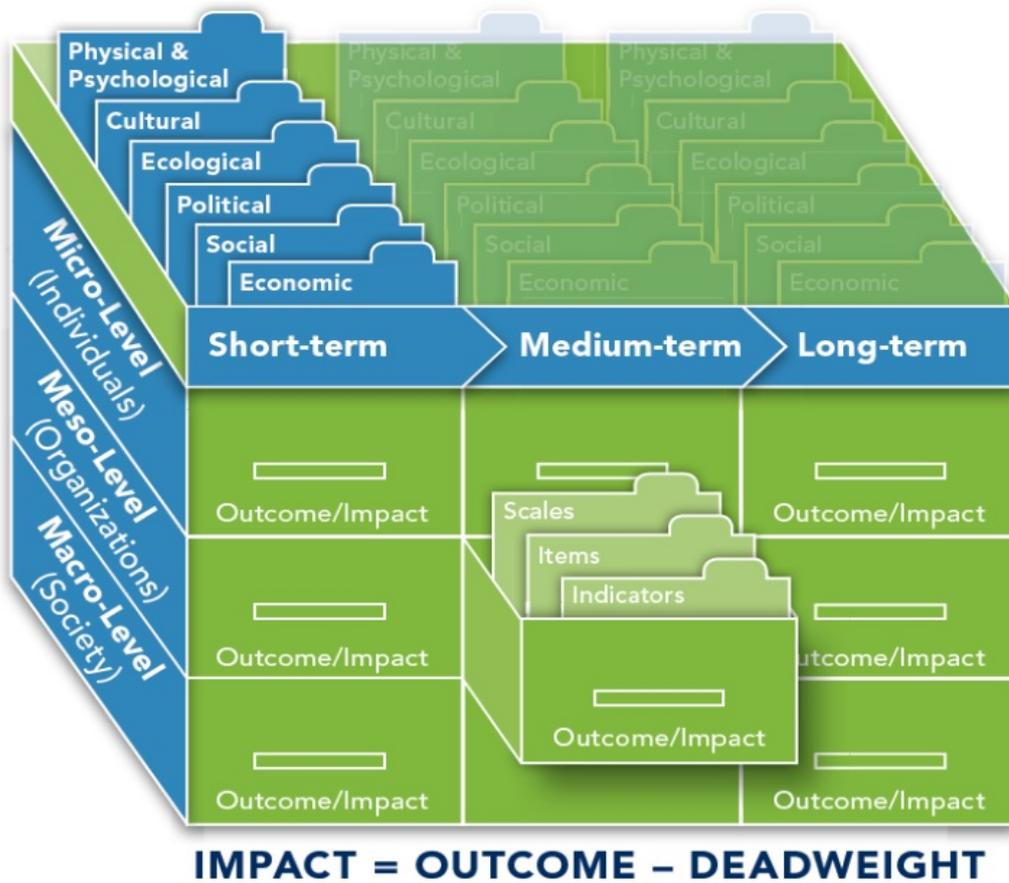
<sup>27</sup> <https://www.economie.gouv.fr/files/Guide-pratique-mecenat-competences-novembre2021.pdf>

pratiques dérivée des processus d'imitation, en particulier face à l'incertitude, et dans ce cas nous parlerons d'isomorphisme mimétique, d'autre part, un processus de convergence lié à la diffusion d'idées et de normes professionnelles de comportement qui supposent un haut degré de légitimité, comme un bénévole qui viendrait d'une entreprise spécialisée dans le secteur de l'évaluation, ou encore une grande entreprise avec des processus hautement standardisés. Dans ce cas nous parlerons d'isomorphisme normatif.

Dans cette première partie, nous avons essayé de présenter l'écosystème des acteurs impliqués dans l'évaluation de l'impact social des associations. Ce travail a mis en évidence une grande diversité d'acteurs, publics et privés, qui se structure progressivement en un marché de l'évaluation. La littérature permet également de montrer que cette diversité d'acteurs semble avoir des conséquences sur l'organisation interne de certaines associations, en particulier les associations de grande taille, notamment sur la création de nouveaux départements et/ou de nouveaux métiers liés à l'expertise. Compte tenu du dynamisme et de l'engouement actuel autour de l'évaluation des associations, cette présentation de l'écosystème ne prétend pas à l'exhaustivité et mérite d'être régulièrement actualisée.

## 2.2. Classification des méthodes d'évaluation

Une des difficultés qui se pose lorsque nous essayons de définir l'évaluation des associations est relative à l'émergence depuis une dizaine d'années d'une multiplicité de méthodologies d'évaluation (Alomoto et al., 2021) présentées comme autant d'approches singulières par leurs instigateurs et instigatrices. Nous tentons dans cette partie de dessiner des grands faisceaux directeurs et points de jonction qui se veulent transversaux à cette diversité de déclinaisons de l'évaluation. Force est de constater que la littérature sur l'évaluation des associations s'oriente aujourd'hui vers l'évaluation d'impact qui, comme expliqué dans le chapitre 1, a progressivement évincé celle de l'utilité sociale, bien que l'usage de cette dernière s'observe encore marginalement chez certains acteurs. C'est pourquoi, dans ce qui suit, nous allons essentiellement présenter les méthodes d'évaluation d'impact. Sans aucune ambition de classer de manière ordinale les différentes méthodologies d'évaluation présentées, cette partie entend montrer concrètement les principaux types d'évaluation et ainsi faciliter leur compréhension à partir d'exemples d'application. Nous nous appuyons pour cela sur l'*Impact box* proposée en 2014 dans les travaux de Simsa et al. (figure 10).

FIGURE 10. *IMPACT BOX*

Source : Simsa et al., 2014, p. 16.

Dans cette représentation schématique, inspirée du monde de l'archivage (ouvrant par ailleurs un autre sujet quant à l'usage de l'évaluation), les dimensions que peut prendre l'évaluation d'impact social sont classifiées par tiroirs, dossiers et étages selon un ensemble de critères retenus par les auteurs et autrices, allant de la temporalité de l'évaluation aux échelles et indicateurs retenus. Si cette structuration nous semble pédagogique pour rendre compte de la complexité et de la diversité des méthodologies d'évaluation des associations pouvant être adoptées, son croisement avec le reste de notre revue de littérature nous conduit cependant à en modifier le contenu afin d'y ajouter certaines dimensions.

### 2.2.1. La forme de la boîte : la théorie du changement et son approche causale

Le premier élément central que l'on peut apercevoir à la lecture de l'Impact box, pouvant même faire figure de titre, est la soustraction qui l'accompagne relative au calcul d'un « impact » que l'on obtiendrait en soustrayant le « deadweight » à l'« outcome », ce qui revient à soustraire ce qui se serait produit de toute façon (effet d'aubaine) et/ou ce qui est le fait de l'intervention d'autres acteurs aux résultats de l'action évaluée. Il s'agit de s'assurer que les effets obtenus peuvent bien être attribués aux actions de l'association concernée. Cette formule arithmétique renvoie ainsi à la mobilisation de ce que la littérature

économique nomme un « contrefactuel » permettant de définir un impact « toutes choses égales par ailleurs ». Autrement dit, elle positionne la dimension causale au centre de l'ensemble des dimensions composant l'Impact box.

Notre revue de littérature portant sur des méthodes d'évaluation ou des comptes rendus d'évaluation nous conduit ainsi à positionner ce principe de causalité aux fondements d'une partie significative des travaux. Sous ce principe, il s'agit dans les méthodes d'évaluation d'isoler l'action d'une association de l'ensemble des éléments qui l'entourent. Pour cela, la logique causale s'inscrit dans le cadre de la théorie du changement ou théorie du programme (« *theory based evaluation* ») et de la représentation de l'activité évaluée sous forme de modèle théorique, à partir d'hypothèses expliquant comment et pourquoi l'action menée par une association devrait avoir les effets escomptés. Autrement dit, la théorie du changement (Weiss, 1995) est une manière de penser et d'expliquer pourquoi et comment on pense qu'une action va produire tel ou tel résultat en explicitant les hypothèses et en documentant comment elle va fonctionner, avec quelles ressources, quels vont en être les bénéficiaires et quelles en sont ses conditions de succès. Au sein de la théorie du changement, plusieurs approches sont possibles, toutes ne sont pas centrées sur une approche causale, même si c'est l'approche la plus répandue aujourd'hui<sup>28</sup>. Basée sur un raisonnement hypothético-déductif<sup>29</sup>, la théorie du programme se donne pour objectif de retracer le « chemin causal » de l'organisation évaluée. Pour y arriver, plusieurs méthodes sont possibles. Les expérimentations par assignation aléatoire et les autres méthodes d'évaluation de l'EBM constituent un des dispositifs opérationnels de la théorie du changement (voir ci-dessous).

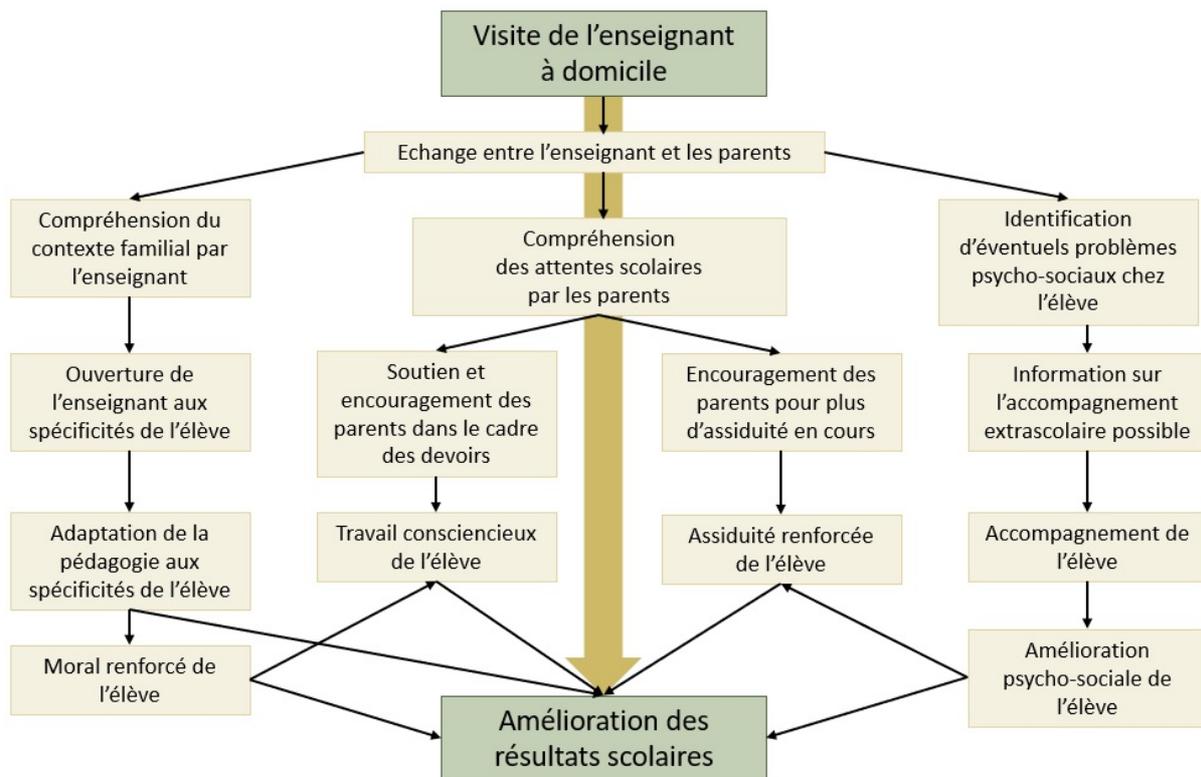
Dans leurs travaux séminaux, Carol H. Weiss (1972 et 1997) et Joseph S. Wholey (1979) proposent de résumer le principe de la théorie du programme par la construction d'un enchaînement d'hypothèses causales, liant les ressources utilisées, l'activité réalisée et les impacts sociaux sur les bénéficiaires résultant de cette activité (figure 11). Les objectifs du programme, les « *program goals* », sont ici appréhendés comme des hypothèses qu'il s'agit de valider ou d'invalider par des données empiriques.

---

<sup>28</sup> Dans ce document, nous considérons, à l'instar de nombreux travaux de la littérature grise, les termes théorie du changement, théorie du programme et chaîne de valeur sociale comme des synonymes, malgré l'existence de différences dont l'exposé dépasse le cadre de ce travail.

<sup>29</sup> Le raisonnement hypothético-déductif caractérise la recherche en sciences expérimentales. Il permet de tester une hypothèse en confrontant ses conséquences (résultats attendus) aux résultats de l'expérience ou de l'observation.

FIGURE 11. EXEMPLE D'APPLICATION DE LA THÉORIE DE PROGRAMME



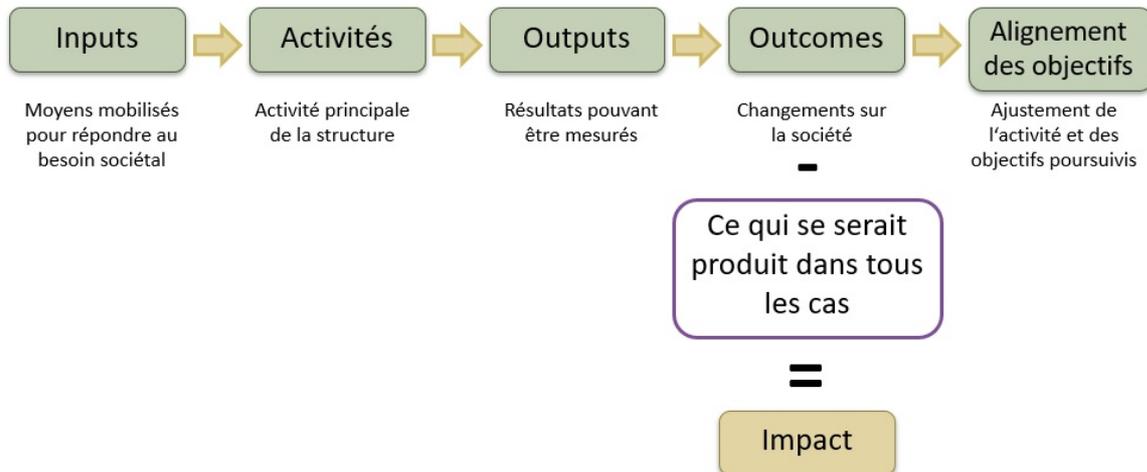
Source : À partir de Weiss, 1997 in Baudet, 2019, p. 99.

Dans l'exemple de la **figure 11**, l'hypothèse à infirmer ou à confirmer par des données empiriques est que la visite de l'enseignant au domicile de l'élève améliorerait ses résultats scolaires. En effet, dans cette représentation causale, la visite favoriserait les échanges entre l'enseignant et les parents ce qui conduirait à une meilleure compréhension du contexte familial pour l'enseignant, engageant des adaptations pédagogiques et la sollicitation de programmes d'aides psychosociales spécifiques à l'élève, mais également à une meilleure compréhension des attentes scolaires pour les parents. Cette meilleure compréhension est censée encourager le soutien des parents dans la réalisation des devoirs et le contrôle de l'assiduité en cours de l'élève, conduisant, en bout de chaîne, à l'amélioration de ses résultats.

Concernant l'évaluation des associations, il est possible d'identifier différentes déclinaisons possibles du cadre de Weiss et Wholey. Bien qu'elles en conservent les fondements théoriques, ces déclinaisons de la théorie du programme se distinguent par l'élargissement de l'évaluation à d'autres composantes de l'action entreprise et par la terminologie qu'elles emploient. Cet élargissement se traduit notamment par une évolution de la théorie du programme vers une modélisation appelée « chaîne de valeur sociale » (**figure 12**). Cette forme incorpore à la fois les informations relatives à la gestion de l'activité et les effets de cette activité sur les bénéficiaires par un séquençage en cinq phases allant des « *inputs* » (**figure 12** et **tableau 3**) aux impacts. Dans cette représentation, chacune des composantes de la chaîne de valeur est supposée être reliée à la précédente et à la suivante par un lien causal de telle sorte que les *inputs* de début de chaîne puissent déterminer causalement les impacts produits en fin de chaîne « toutes choses égales par ailleurs » (la clause *ceteris paribus* pouvant être traduite par « ce qui se serait produit dans tous les cas »). L'impact est ainsi déterminé en tenant compte de ce que la littérature nomme un

« contrefactuel », c'est-à-dire en intégrant les effets qui se seraient dans tous les cas produits en l'absence de l'activité mise en œuvre par l'organisation.

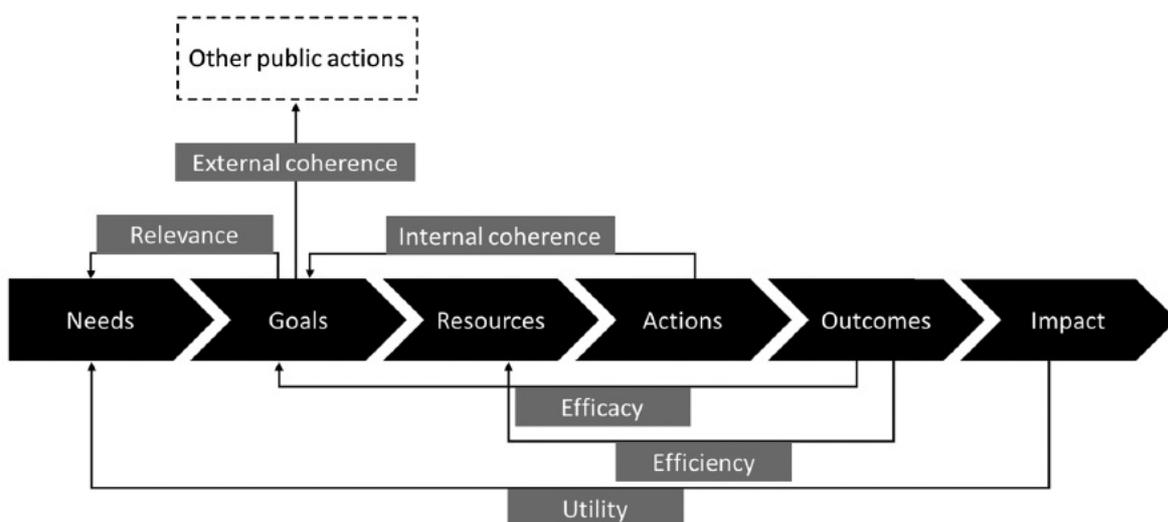
FIGURE 12. CHAÎNE DE VALEUR SOCIALE



**Source** : Traduction et adaptation du catalogue des méthodes d'évaluation d'impact social réalisé pour la Rockefeller Foundation et la Goldman Sachs Foundation par Clark et al., 2004, p. 7, dans le cadre du « Double Bottom Line Project ».

En lien avec l'héritage des dynamiques de NPM, qui se sont diffusées depuis les années 1990 de l'action publique vers les associations, la littérature nous permet de dessiner des parallèles entre cette déclinaison de la chaîne de valeur sociale pour les associations et les évaluations des politiques publiques. C'est ainsi que Dufour (2018) relate l'usage d'une « chaîne de valeur de l'action publique » (*public action value chain*) par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), institution créée à la suite du lancement de la Modernisation de l'action publique (MAP) en 2012 (voir *supra*). Comme pour l'évaluation des associations, nous retrouvons dans cette chaîne (figure 13) une décomposition de l'action publique en différentes composantes allant des besoins aux impacts de bout de chaîne, auxquels sont associés différents critères de performance.

FIGURE 13. CHAÎNE DE VALEUR DE L'ACTION PUBLIQUE PRÉSENTÉE PAR LE SGMAP



**Source** : Dufour, 2018, p. 21 à partir de SGMAP, 2015.

Les différentes déclinaisons du cadre de la théorie du programme appliquées aux associations se distinguent toutefois par la terminologie employée pour évoquer les cinq phases de la chaîne de valeur. Cette diversité concerne particulièrement les travaux français, notamment ceux basés sur la traduction de l'anglais des composantes de la chaîne de valeur sociale. Afin d'éclairer la lecture des différentes théories du programme déployées dans les méthodologies d'évaluation d'impact social, Adrien Baudet propose, dans ses travaux de thèse, un tableau synthétisant les différents termes que l'on peut croiser dans la littérature pour évoquer les mêmes composantes de la chaîne de valeur sociale (tableau 3).

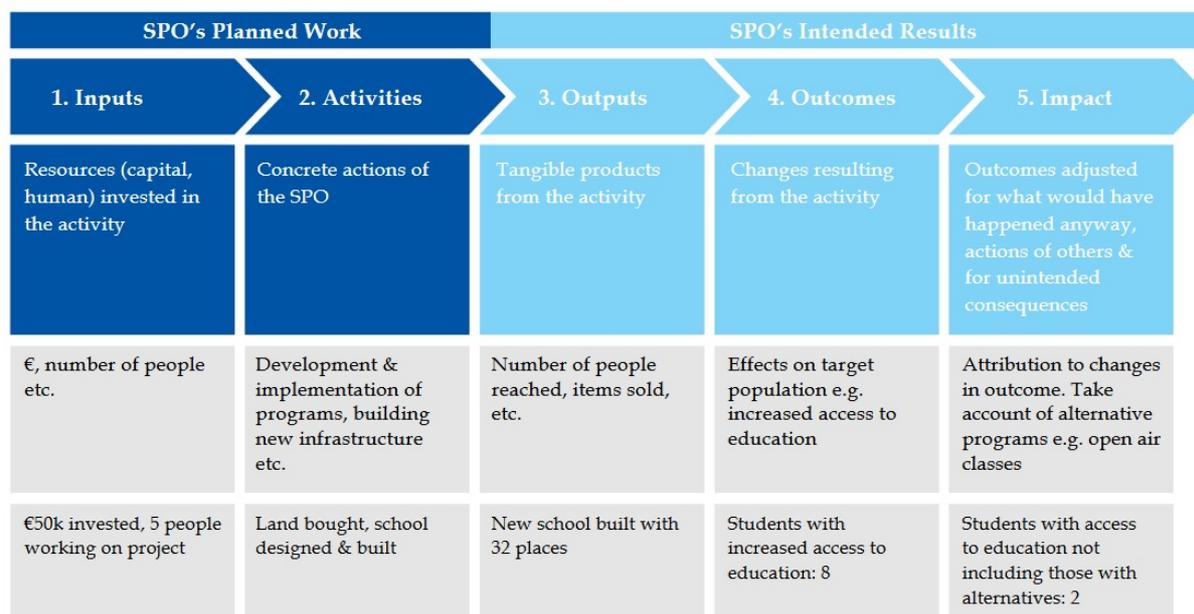
TABLEAU 3. TRADUCTION DES MODÉLISATIONS DE PROGRAMME PAR LES PRATICIENS

Terme	Inputs	Activities	Outputs	Outcomes	Impacts
<b>Traductions observées</b>	<b>Ressources</b> (AVISE 2016, EVPA 2015, OCDE 2010, CSESS 2011)  <b>Contributions</b> (ESSEC, 2012)  <b>Moyens</b> (OCDE, 2010)  <b>Intrants</b> (OCDE, 2010)  <b>Investissements</b> (GECES 2014)	<b>Activités</b> (AVISE 2016, EVPA 2015, ESSEC 2012, OCDE 2010, GECES 2014)  <b>Actions</b> (OCDE 2010)	<b>Réalisations</b> (AVISE 2016, ESSEC 2012, CSESS 2011)  <b>Produits</b> (EVPA 2015)  <b>Extrants</b> (OCDE 2010)  <b>Productions</b> (GECES 2014)	<b>Résultats</b> (AVISE 2016, EVPA 2015, ESSEC 2012, GECES 2014, CSESS 2011)  <b>Réalisations</b> (OCDE 2010)  <b>Effets</b> (OCDE 2010)	<b>Impacts</b> (AVISE 2016, EVPA 2015, ESSEC 2012, GECES 2014)  <b>Impacts nets</b> (CSESS 2011)

Source : Adaptation à partir de Baudet, 2019, p. 108.

Ce tableau de synthèse rend ainsi compte de la multiplication des déclinaisons possibles de la chaîne de valeur sociale selon l'auteur à l'origine de la publication, lorsque la théorie du changement est appliquée à l'évaluation d'impact social. Elle donne également à voir la permanence, malgré cette diversité de termes, de la décomposition dans l'évaluation des activités en cinq grandes phases visant à lier causalement les *inputs* aux impacts. Notre revue de littérature permet d'illustrer d'exemples empiriques l'application de cette chaîne de valeur. Retenons ici, sans prétention d'exhaustivité, celui mobilisé par l'European Venture Philanthropy Association (EVPA, 2015) et largement repris dans les guides méthodologiques lui succédant. Il concerne le cas d'une association pour l'éducation menant le projet de construction d'une école en zone périurbaine (figure 14).

FIGURE 14. EXEMPLE D'APPLICATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR SOCIALE



**Source** : Élaboré par EVPA, 2015, p. 17, à partir du « Double Bottom Line Project » mené par la Fondation Rockefeller et la Fondation Goldman Sachs.

Dans cet exemple, les *inputs* correspondent aux ressources financières et humaines mobilisées pour la construction de l'école, à savoir 50 000 euros investis et la mobilisation de cinq salariés. Les *activities* concernent l'achat du terrain où l'école sera construite, le dessin, la conception et la construction de l'école. Les *outputs* constituent l'accueil de 32 élèves dans cette école. Les *outcomes* sont relatifs à l'amélioration de l'accessibilité à l'éducation pour 8 de ces élèves au départ plus éloignés du système éducatif. Enfin l'impact concerne 2 élèves disposant d'un accès à l'éducation alors qu'ils n'en avaient pas auparavant.

Nous trouvons également deux exemples d'application de cette chaîne de valeur sociale dans le rapport du GECES (2014). Le premier concerne une activité de soins à domicile auprès d'individus victimes d'un accident vasculaire cérébral (AVC). Dans cet exemple, les *inputs* correspondent aux salaires (et aux charges afférentes) versés aux ergothérapeutes intervenant auprès des victimes ainsi qu'au financement des locaux et outils mobilisés par ces professionnels. Les *activities* correspondent à l'intervention des ergothérapeutes auprès des victimes. Les *outputs* se définissent à travers le décompte du nombre de victimes d'AVC pris en charge, du nombre de leçons ou de séances auxquelles ces victimes assistent et du nombre d'aidants qui s'en occupent. Les *outcomes* sont relatifs aux changements de comportement et à l'amélioration de l'hygiène de vie des victimes accompagnées leur permettant de récupérer plus rapidement ou de mieux faire face aux situations de handicap résiduel. Enfin, les impacts sont par exemple les changements de long terme sur la vie des victimes par rapport à ce qu'elles auraient vécu sans les soins à domicile ou le fait d'avoir été rétabli plus rapidement que si la victime n'avait pas été accompagnée.

Le second exemple relate le cas d'une organisation mettant en place un système d'aide et de tutorat à destination des jeunes afin de leur faciliter l'intégration sur le marché du travail. Pour ce second cas, les *inputs* incluent le financement des cours, le temps de formation des conseillers, la location des locaux,

l'achat des outils pédagogiques et la rémunération des formateurs et conseillers. Les *activities* sont les cours et accompagnements prodigués aux jeunes. Les *outputs* sont relatifs au nombre de jeunes suivant des cours et au nombre de premiers emplois obtenus à la suite de cette participation. Les *outcomes* concernent l'obtention d'emploi, mais également le maintien dans ce dernier, le changement d'attitude des jeunes face à l'emploi, la capacité des jeunes à développer de nouvelles compétences et à progresser au sein de cet emploi ou encore les économies générées par le retour à l'emploi de publics auparavant bénéficiaires d'aides publiques (allocations de chômage et autres aides publiques). Enfin les impacts sont la mise en comparaison de ces *outcomes* avec la situation dans laquelle se seraient retrouvés les jeunes s'ils n'avaient pas bénéficié du mentorat. Le calcul des impacts exclut ainsi les jeunes participant au programme qui auraient obtenu un emploi durable de toute façon. Ces différents exemples permettent ainsi d'illustrer la centralité prise par la théorie du changement et les logiques causales dans la majorité des publications portant sur l'évaluation des associations.

Une précision s'impose ici. Dans le chapitre précédent, nous évoquions déjà le développement au début des années 1990, en parallèle du modèle d'efficacité, des méthodologies basées sur la démonstration de la « preuve » rassemblées sous le terme d'*evidence-based movement* (EBM). Ces méthodes avaient pour objectif d'établir un lien de causalité entre l'action entreprise et les effets produits. Autrement dit, ces méthodes traduisaient la volonté de prouver la production d'effets « toutes choses égales par ailleurs ». Nous précisons l'existence d'une hiérarchie entre les différentes méthodes d'évaluation de l'EBM. Cette hiérarchie allait des méthodes de comparaisons historiques et géographiques (niveau inférieur) aux expérimentations par assignation aléatoire (au sommet, voir [encadré 2](#)). Il est dès lors légitime de se questionner sur la nature des liens entretenus entre les méthodologies de l'EBM et la théorie du changement de l'évaluation d'impact. Les expérimentations par assignation aléatoire et les autres méthodes d'évaluation de l'EBM sont en fait un dispositif opérationnel de la théorie du changement. Présentes en filigrane dans la modélisation, elles interviennent au moment de « prouver » l'impact. Dans l'encadré 2 (page suivante), nous détaillons cette méthode pour l'évaluation d'impact social.

Il est cependant possible que l'évaluation d'impact social basée sur l'approche causale n'aille pas jusqu'à mobiliser ces méthodes. Comme le précise Baudet, si dans la théorie du changement la logique causale demeure le dénominateur commun, certaines évaluations se limitent à la documentation d'une seule composante de la chaîne de valeur sociale (études de besoin, études de résultats, études de satisfaction, études de qualité) sans aller jusqu'à « démontrer » l'existence d'un impact en bout de chaîne. D'autres méthodes vont également se contenter de poser une hypothèse de lien causal sans chercher à en montrer la « preuve scientifique ».

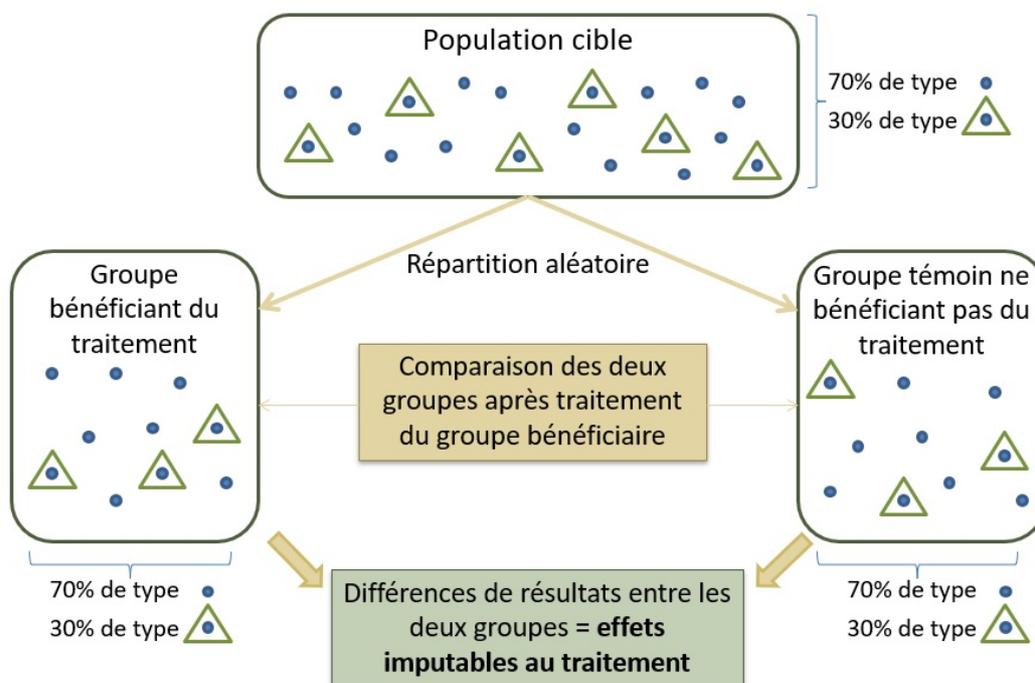
Si la chaîne de valeur constitue l'épine dorsale des évaluations dominantes, la littérature nous permet toutefois d'affiner notre grille de lecture des méthodes qui s'éloignent plus ou moins fortement de ces approches dominantes en distinguant les pratiques évaluatives selon les différentes composantes de l'*Impact box*.

## ENCADRÉ 2. LES EXPÉRIMENTATIONS PAR ASSIGNATION ALÉATOIRE OU *RANDOMIZED CONTROLLED TRIAL* DANS L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL (BANERJEE ET AL., 2007, 2010 ; DUFLO, 2009)

Le principe des expérimentations par assignation aléatoire repose sur la comparaison de la situation de deux groupes d'individus afin d'établir la « preuve scientifique » de la production d'effets sur le groupe de bénéficiaires. Afin d'établir cette preuve, la théorie économique mobilise la notion de « contrefactuel ». On s'intéresse alors à la comparaison de la situation d'un individu, d'un territoire, d'un objet cible bénéficiant de l'action, avec celle d'un objet n'ayant pas bénéficié de l'action, toutes choses égales par ailleurs. En procédant de la sorte, il serait alors possible d'obtenir un résultat délesté d'effets qui se seraient dans tous les cas produits.

Concernant l'évaluation d'impact social, la méthode de l'EBM la plus usitée est celle positionnée au sommet de la « hiérarchie de la preuve » : la méthode d'assignation par expérimentation aléatoire. Dans son principe, cette méthode opère une répartition par tirage au sort des individus en deux groupes : un groupe de contrôle et un groupe de traitement (figure 15).

Figure 15. Randomisation d'un traitement, exemple d'un programme de formation professionnelle



Source : Chabé-Ferret *et al.*, 2017, p. 8.

La distribution aléatoire des individus entre les groupes de contrôle et de traitement permet de garantir, pour un échantillon suffisamment important, que les individus ayant des caractéristiques différentes soient répartis de façon homogène entre les deux groupes. Autrement dit, si l'on fait l'hypothèse simplificatrice qu'il existe deux types d'individus et qu'on les assigne aux groupes de contrôle et de traitement en tirant à pile ou face, on devrait obtenir la même proportion de chaque type dans chaque groupe. Cette méthode permet ainsi d'obtenir des groupes de traitement et de contrôle statistiquement similaires et donc comparables. L'écart de situation évalué après « traitement » (*ex post*) entre les deux groupes est alors directement attribuable à l'action entreprise.

## 2.2.2. La composition de la boîte

Dans la partie qui suit, nous proposons de revisiter l'*Impact box* proposée en 2014 dans les travaux de Simsa *et al.*, en la déclinant en dimensions que nous considérons comme centrales afin d'organiser une classification (non ordinale) des méthodologies d'évaluation. Ces dimensions présentent à nos yeux l'intérêt de montrer le caractère multidimensionnel des différentes méthodologies d'évaluation existant dans la littérature. Elles nous permettent ainsi de mettre en évidence un point fondamental, à savoir que les méthodologies utilisées aujourd'hui peuvent être un assemblage hétérogène de différentes dimensions :

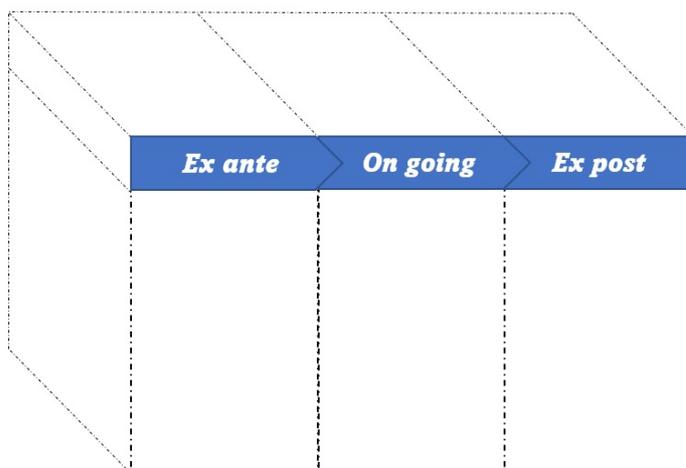
- a) les colonnes des tiroirs : la temporalité (*ex ante*, *on going*, *ex post*)
- b) le choix du tiroir : le degré de concertation (autonomie, hétéronomie et coconstruction)
- c) le choix du dossier : les critères (synthétiques ou composites)
- d) le choix de la feuille : les types de données (qualitatifs ou quantitatifs)
- e) l'étage des tiroirs : l'échelle de l'évaluation (micro, méso, macro)

Dans cette logique, une même feuille (données quantitatives ou qualitatives) peut se trouver dans plusieurs dossiers (se décliner en plusieurs critères ou indicateurs), placés dans différents tiroirs (élaborés avec une variété plus ou moins grande de parties prenantes), appartenant à différentes colonnes (sur le court, le moyen ou le long terme).

### Les colonnes des tiroirs : la temporalité

Au préalable de l'abord plus détaillé des méthodologies d'évaluation, il convient de sélectionner la colonne du tiroir que l'on souhaite ouvrir en précisant la temporalité qui sera appliquée à l'évaluation (figure 16).

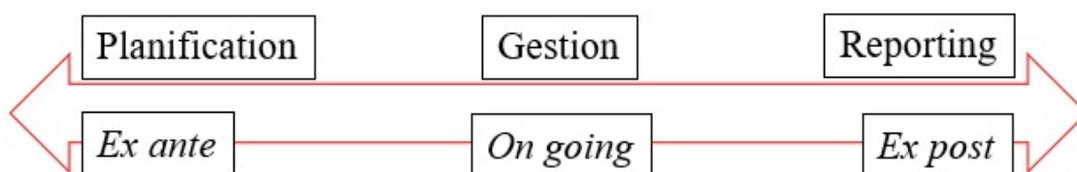
FIGURE 16. LES COLONNES DES TIROIRS



**Source :** Autrices à partir de Simsa *et al.* (2014).

La littérature nous permet de décliner cette temporalité en trois temps de l'évaluation : les évaluations *ex-ante*, les évaluations *ex-post* et les évaluations au cours de la mise en œuvre de l'action (*on going*). Chacune de ces temporalités relève de la poursuite d'objectifs distincts (figure 17).

FIGURE 17. LES TEMPORALITÉS DE L'ÉVALUATION



**Source :** Autrices.

L'évaluation *ex ante* est une composante de planification de l'impact. Réalisée au préalable de l'action menée, il s'agit dans ce cadre de déterminer les impacts prévus pour ensuite définir les activités à mettre en œuvre afin de les atteindre. Dans cette représentation, l'évaluation revient à partir de la dernière étape (impacts) pour revenir à la première (*inputs*) afin de comprendre comment utiliser les ressources permettant d'obtenir les impacts souhaités. L'évaluation *on going* répond à une logique de gestion de l'impact. Elle peut notamment être mobilisée comme levier managérial permettant de piloter au quotidien l'activité. L'objectif est ici de confronter la mise en place de l'activité et les impacts produits afin de l'ajuster en continu et de maximiser les impacts produits. Enfin, l'évaluation *ex post* relève d'une activité de reporting, c'est-à-dire de « faire un rapport » des activités menées et de leurs impacts, souvent dans la perspective de « rendre compte » des actions aux financeurs. Elle vise à analyser les impacts produits une fois l'activité réalisée.

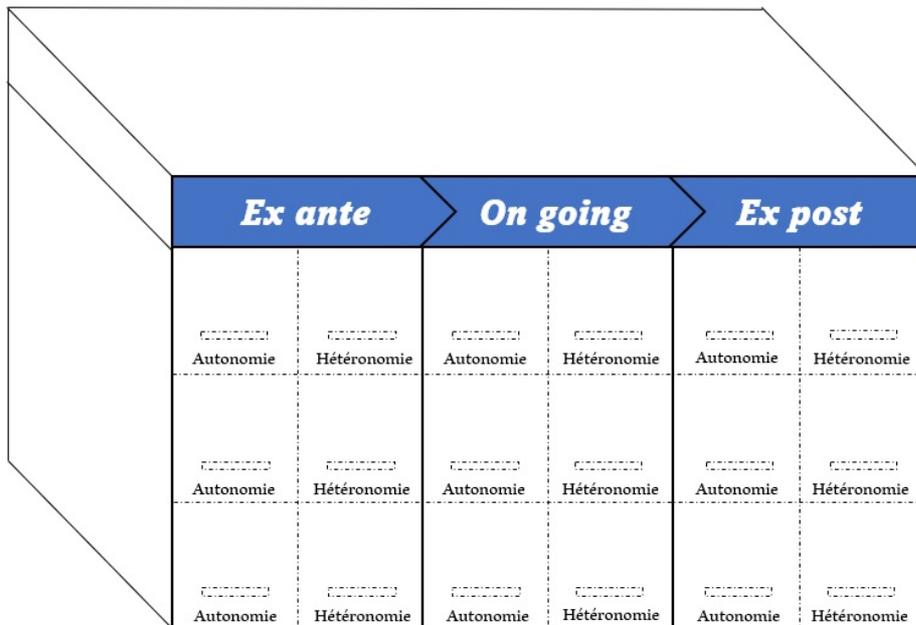
Ces différentes temporalités sont concomitantes aux usages et motivations entraînant l'engagement d'une association dans une démarche évaluative. C'est ainsi que Bengo *et al.* (2015) définissent trois fonctions principales de l'évaluation : la communication, la transaction et l'identité. Selon ces auteur-trices, parmi les multiples facteurs qui peuvent amener une organisation à développer ou à adopter une évaluation d'impact, le besoin de communication, ou de reporting, est l'un des plus répandus. L'évaluation peut dans un second temps être effectuée dans le but de gérer la négociation entre plusieurs parties prenantes (généralement des investisseurs et des bénéficiaires d'investissements). Enfin, selon les auteur-trice-s, la mesure peut renforcer l'identité des organisations, des investisseurs ou des fonds, en fonction de leur propension à intégrer la durabilité et l'impact dans leur proposition commerciale.

Cecilia Grieco, Laura Micheli et Gennaro Iasevoli (2022) reconnaissent quant à eux cinq macro-objectifs de l'évaluation propres à cinq besoins des organisations : le dépistage, l'évaluation, la gestion, la certification et le reporting. Dans cette représentation, le dépistage est relatif à la vérification de la réalisation d'objectifs spécifiques, l'évaluation vise à mesurer précisément un impact généré, la gestion est censée appuyer le pilotage et la mise en œuvre de l'action, la certification est relative à l'obtention d'une reconnaissance externe pour l'organisation, et le reporting doit permettre de rendre des comptes aux parties prenantes. Grieco *et al.* soulignent par ailleurs l'existence d'une corrélation entre le recours à l'hybridation des ressources économiques et l'augmentation de la pratique évaluative.

### Le choix du tiroir : des évaluations plus ou moins autonomes et concertées

Une fois la sélection de la temporalité effectuée, plusieurs tiroirs s'offrent aux associations afin de mettre en place leur évaluation. Ces différents tiroirs se colorent d'une dimension autonome ou hétéronome de l'évaluation (figure 18).

FIGURE 18. LE CHOIX DU TIROIR



**Source :** Autrices à partir de Simsa et al. (2014).

La littérature (Castoriadis, 1999 ; Morel, 1994 ; Gérard, 2000) nous permet ainsi de distinguer dans la pratique deux approches de l'évaluation. L'autonomie fait référence à la capacité qu'a un individu ou une organisation de se dégager, ne serait-ce que conceptuellement, d'une autorité extérieure en adoptant ses propres règles. L'hétéronomie, quant à elle, renvoie à une autorité culturelle et historique dépassant l'individu ou l'organisation. Dans les sociétés hétéronomes, c'est-à-dire soumises à une loi venant de l'extérieur, les organisations et les individus s'inscrivent dans un climat de « dépossession généralisée » (Castoriadis, 1999, p. 132). Autrement dit, l'autonomie et l'hétéronomie se distinguent dans les méthodes d'évaluation par l'identité des acteurs à l'origine de la définition des indicateurs et critères d'évaluation. Dans ce cadre, une évaluation autonome correspondra à des critères et indicateurs définis en interne par l'organisation, de manière *ad hoc*, alors qu'une évaluation hétéronome sera élaborée à partir d'une expertise externe ou d'un référentiel de critères et d'indicateurs dont la construction échappe à l'organisation évaluée. Elle peut, par exemple, être réalisée par un évaluateur (externe) indépendant. Cet expert constitue alors un acteur institutionnel chargé de vérifier la responsabilité de l'organisation évaluée, c'est-à-dire de garantir, à partir d'une position considérée comme neutre, une information véridique, correcte, fiable et complète sur les résultats obtenus. Cet acteur sert alors d'argument de légitimation de la scientificité de l'évaluation menée, notamment dans le cadre de négociations entre les co-promoteurs de l'initiative (public ou privé) et les associations qui mettent en œuvre les projets.

Les approches autonomes et hétéronomes sont donc intrinsèquement reliées au caractère plus ou moins concerté de l'évaluation engagée par les associations. Par « concertées », nous entendons les approches qui associent une diversité (plus ou moins grande) de parties prenantes dans l'élaboration de la méthode d'évaluation (et du choix des indicateurs).

Il est possible de retrouver les artefacts de cette approche concertée dans la littérature économique. En premier lieu au Québec avec les travaux menés de concert par la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, la Coalition des tables régionales d'organismes communautaires, le Centre de formation populaire et l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Ces travaux menés de 1995 à 1999 ont pour objet de formuler des recommandations au gouvernement du Parti québécois et d'établir une convention sur la façon d'évaluer l'action communautaire. Dans cette conception, l'évaluation est définie comme « participative » et « négociée » en cela qu'elle doit intégrer les membres de l'organisme évalué ainsi que ceux de la communauté dans laquelle il s'insère, tout en favorisant les débats ouverts sur la validation des éléments évalués (Midy *et al.*, 1998 ; Gaudreau, Lacelle, 1999).

Nous retrouvons ensuite ces éléments dans les travaux d'économie institutionnaliste, notamment dans les publications de Florence Jany-Catrice (2012) et de Robert Salais (2010, 2014). Dans ses différents régimes de performance, Jany-Catrice reconnaît l'existence possible de formats très divers de la notion de « collectif ». Dans son premier format, la notion de « collectif » est réduite à la réunion juxtaposée de points de vue individuels. Sous cette acception, il s'agit d'envisager l'interaction à partir d'individus autonomes venant exprimer ou se faire révéler leur point de vue par des questionnaires, des sondages d'opinion, etc. Cependant, dans le dispositif de performance négociée, Jany-Catrice identifie un second format à la notion de « collectif ». Dans cette seconde approche, le « collectif » s'appréhende à partir de l'intégration des citoyens dans les discussions sous un processus délibératif :

« Il est attendu d'eux qu'ils spécifient les biens communs, qu'ils les qualifient et qu'ils s'engagent pour leur préservation. [...] Dans le régime négocié, la prise de décisions collectives passe par des forums hybrides [...] des espaces ouverts de débats et de discussions, où la parole des experts côtoie celle des citoyens, et où les processus délibératifs sont soignés. Les acteurs prennent, ensemble, des décisions raisonnées au terme de discussions sur ce que sont, par exemple, les "richesses du territoire" et le "bien-être pour tous". » (Jany-Catrice, 2012, p. 145-146.)

Salais parle quant à lui d'« objectivité enrichie » pour introduire l'idée d'une coconstruction de l'évaluation avec les acteurs dont la situation ou l'activité sont l'objet de la quantification. L'auteur évoque une « quête de vérité » ne pouvant se limiter à l'approche positiviste d'une vérité scientifique. Enchâssée dans un monde social caractérisé par des représentations hétérogènes de la vérité, cette quête nécessite l'instauration d'un débat démocratique afin qu'elle puisse rendre compte de la diversité de ces positionnements.

« Ce qui est cherché dans un tel processus de connaissance n'est pas le simple reflet du monde tel qu'il est. Il s'agit de s'approcher d'une situation où chacun doit pouvoir se dire quand il prend connaissance des données produites : "oui c'est bien cela qui se passe et il est juste socialement de s'en préoccuper". [...] Car un tel processus vise à transformer la diversité des expériences vécues par chacun [...] en un savoir général (qui prend la forme d'une connaissance commune, pourrait-on dire) sur l'objet de la décision publique qui doit être prise. » (Salais, 2010, p. 504-505)

Salais envisage que soient intégrés à ces débats démocratiques des acteurs aussi divers que les citoyens, les acteurs collectifs économiques et sociaux, les collectivités territoriales, les associations et

tous types d'acteurs potentiellement mobilisés dans la situation à décrire et évaluer. Dans cette approche, l'interaction entre ces différents acteurs vise à permettre de déterminer collectivement les préférences sur l'impact à évaluer, d'où découlent, dans un second temps, les « indicateurs phares » pour en rendre compte.

Reprenant les principes ci-évoqués, certaines publications sur l'évaluation des associations se démarquent ainsi par leur volonté d'initier dans le cadre de l'évaluation un dialogue entre l'organisation évaluée et ses « parties prenantes ». Le terme de « parties prenantes » puise ses origines dans les réflexions menées dans le secteur privé à but lucratif sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Gond, Igalens, 2014), et plus précisément dans les travaux de Freeman (1984). Dans sa « Stakeholder Theory (SHT) » ou « théorie des parties prenantes », Edward Freeman présente une approche visant à analyser une entreprise en intégrant les relations qu'elle noue avec son environnement. Le terme de « stakeholder » est défini par Freeman comme un « individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, p. 46). Ce néologisme, construit à partir du terme « stockholder » désignant l'actionnaire, a pour objet d'indiquer qu'il existe, en plus de l'actionnaire, d'autres parties ayant un intérêt (*stake*) dans l'entreprise. Concernant l'application de ce terme aux associations, les parties prenantes sont généralement déclinées dans la littérature en deux sous-ensembles (Improve, Fondation Rexel, 2017), les parties prenantes « internes » (salariés, cadres, membres du conseil d'administration, bénévoles) et les parties prenantes « externes » (bénéficiaires, clients, entourage des bénéficiaires, partenaires financeurs, partenaires d'activité, prescripteurs relais, citoyens), même si cette catégorisation a ses limites dans la mesure où certaines parties prenantes internes peuvent être externes également.

Lorsque cette pratique est mise en avant dans l'évaluation, différentes justifications à l'intégration des parties prenantes sont invoquées (VISES, 2017, 2019). Pour les parties prenantes financières et institutionnelles, l'intégration est censée permettre de favoriser l'adhésion à l'évaluation. En incluant ces parties prenantes dans l'évaluation, les partenaires du projet espèrent favoriser l'appropriation et l'acceptation des résultats en bout de chaîne. L'intégration des bénéficiaires, usagers ou clients a, quant à elle, pour objet de construire une évaluation d'impact qui soit la plus proche des effets effectivement produits sur les publics cibles. Cette intégration dès le cadrage de l'évaluation permet notamment de minimiser le risque d'orienter l'évaluation vers la documentation d'impacts ayant un faible effet sur la population cible. Enfin, l'intégration des salariés, bénévoles et administrateurs est censée favoriser la montée en compétence et l'autonomisation de l'organisation.

L'étude « ESS et création de valeur » (AVISE *et al.*, 2019) permet d'illustrer plusieurs éléments mis en avant dans les pratiques évaluatives décrites comme « concertées » de l'évaluation. Elle a été réalisée conjointement par trois agences d'ingénierie de l'ESS : l'AVISE, la Fonda et le Labo de l'ESS entre 2017 et 2019, qui la décrivent comme une analyse « renouvelée » de l'évaluation d'impact social se centrant sur le processus de constitution de la « valeur ».

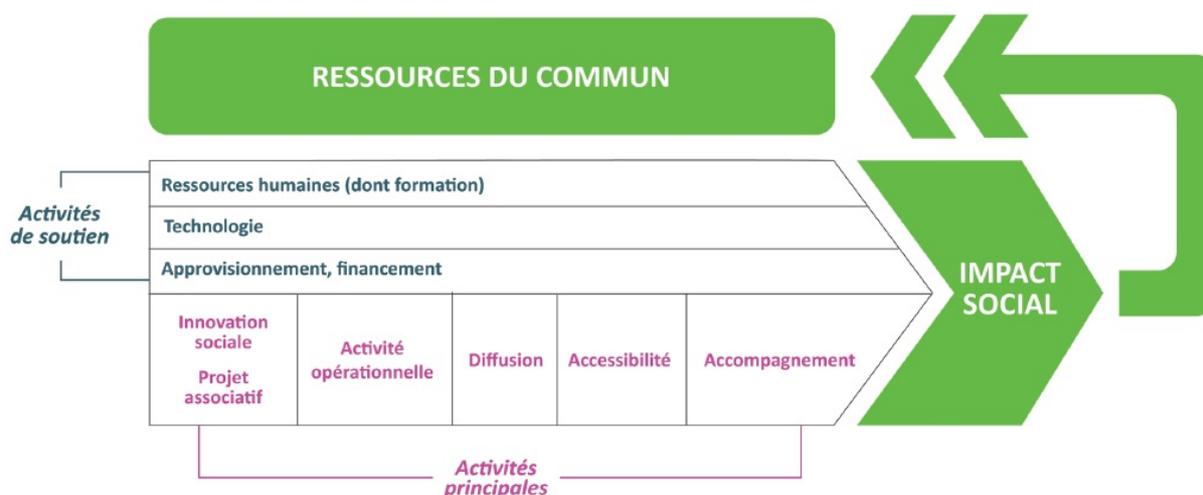
Poursuivant l'objectif d'intégrer dans leur méthodologie d'évaluation « les dimensions de la création de valeur sociale peu ou mal prises en compte par les démarches d'évaluation existantes » (AVISE *et al.*, 2017, p. 4), cette étude se décompose en trois phases. La première est pilotée par l'AVISE. Elle a pour objet de dresser un état de l'art des expériences d'évaluation d'impact social réalisées en France. La deuxième phase est pilotée par la Fonda. Elle ambitionne de proposer un nouveau modèle de prise en compte de la valeur dans l'ESS (AVISE *et al.*, 2018). Enfin une troisième phase (AVISE *et al.*, 2019), dirigée

par Le Labo de l'ESS, entend proposer des pistes d'action à partir de ce nouveau cadre théorique afin de permettre aux structures qui les suivent de renouveler leurs démarches d'évaluation d'impact social.

C'est à partir du modèle élaboré dans la deuxième phase qu'est formalisée l'approche renouvelée de l'évaluation de l'étude. Piloté par La Fonda, ce modèle propose de rapprocher l'évaluation d'impact social de la démarche RSE des entreprises du secteur privé à but lucratif. Pour cela, il s'appuie sur le concept de « chaîne de valeur élargie » des travaux de Michael Porter (Blanc, 2018a et 2018b) dans lequel chaque activité de l'entreprise (gestion des ressources humaines, approvisionnements, infrastructures de l'entreprise, production des biens et services, etc.) est conceptualisée à la fois comme un facteur de coût et un moment de la création de valeur. La capacité d'une entreprise à obtenir un « avantage concurrentiel » et de nouvelles parts de marché dépend alors de sa capacité à prendre en compte cette chaîne de valeur dans son modèle organisationnel. Porter identifie à la suite de cette schématisation deux stratégies ouvertes à l'entreprise pour améliorer son avantage concurrentiel. L'une, non coopérative, correspond à l'augmentation de la captation de la valeur, au détriment des autres, ce qui a pour effet d'appauvrir tout l'environnement de l'entreprise. L'autre consiste à augmenter la valeur globale de la chaîne, d'où le terme de « chaîne de valeur élargie ». Dans cette stratégie, même si l'entreprise ne capte pas toute la valeur, le fait même d'augmenter la valeur globale accroît mécaniquement la part que l'entreprise capte. Pour suivre cette seconde stratégie, il s'agit d'intégrer les externalités dans la chaîne de valeur (démarche RSE) et de développer l'entreprise dans son « environnement territorial ».

Sur le même principe, l'étude « ESS et création de valeur » propose d'« imaginer un dérivé « social » du schéma de Porter » (Blanc, 2018a, p. 10). Cela se traduit par l'intégration d'un rapport d'équivalence entre la marge de l'entreprise et l'impact social d'une organisation (figure 19). Cette marge, dans le cas des associations, présente toutefois la particularité de retourner dans le commun et de l'accroître (cercle vertueux).

**FIGURE 19.** ADAPTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE PORTER DANS L'ÉTUDE « ESS ET CRÉATION DE VALEUR »



Source : Blanc, 2018a, p. 10.

En lien avec les stratégies pour développer un avantage concurrentiel des travaux de Porter et de la démarche RSE, l'étude invite à reconsidérer dans l'évaluation d'impact social les interactions de la

structure avec son écosystème de parties prenantes afin d'accroître la « valeur globale » produite : « La valeur n'est jamais créée par un seul acteur, mais par une coopération de parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur. Il faut donc prendre en compte l'ensemble des parties prenantes et la complémentarité des actions ancrées dans un territoire. » (AVISE *et al.*, 2019, p. 11)

Si l'étude « ESS et création de valeur » demeure théorique, notamment à travers la poursuite de l'objectif de fournir des pistes d'action qu'il s'agissait dans un second temps d'expérimenter, le rapport 3 propose des schémas d'application indiquant la manière dont les associations pourraient intégrer leurs parties prenantes (figure 20).

**FIGURE 20.** INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES SELON L'APPROCHE DE L'ÉTUDE « ESS ET CRÉATION DE VALEUR »

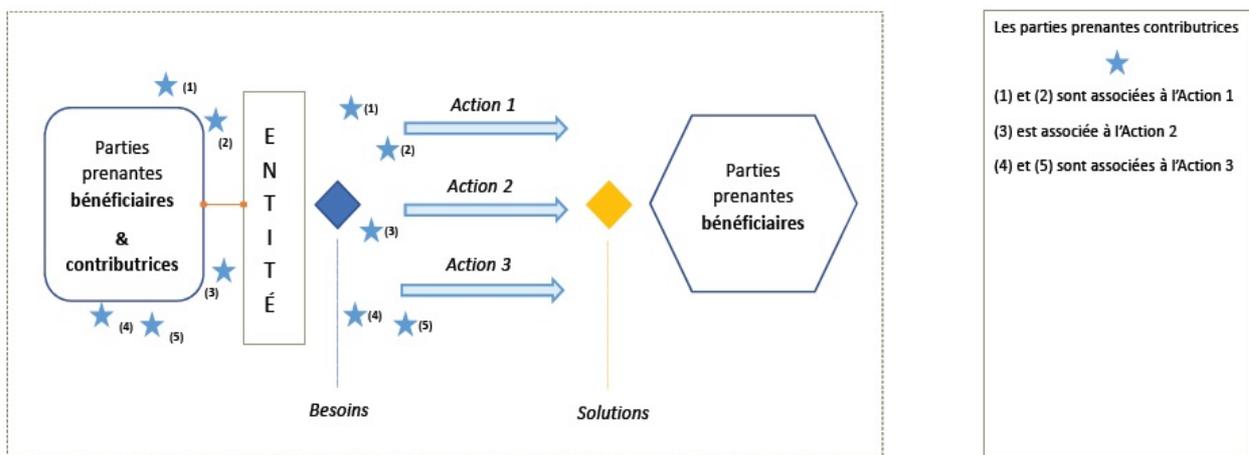


Fig 3bis. Mise en œuvre d'une stratégie commune



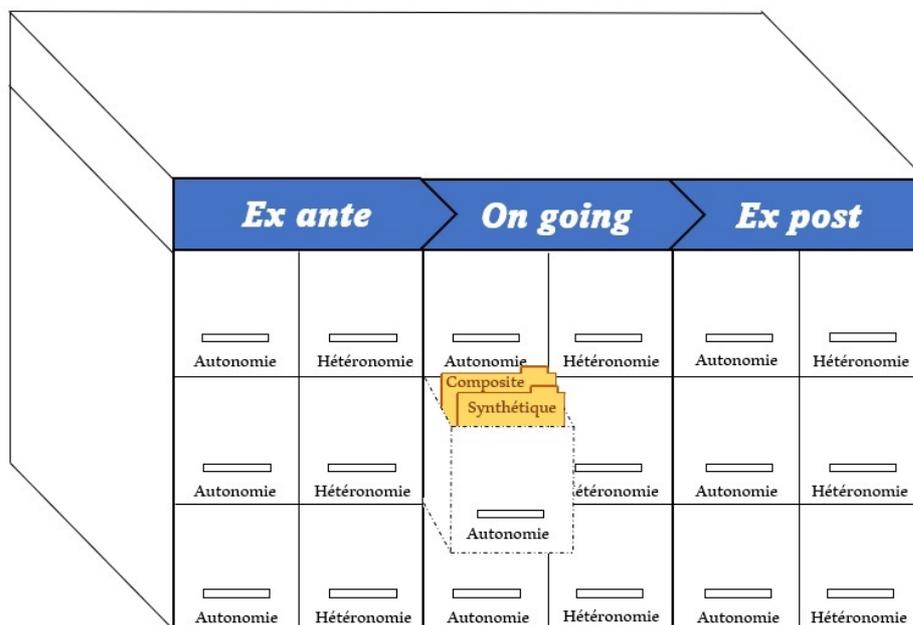
Source : AVISE *et al.*, 2019, p. 19.

Cette intégration concerne essentiellement l'initiation d'un dialogue au préalable de l'évaluation afin de cadrer la démarche. Elle est censée permettre de mieux orienter l'évaluation afin qu'elle documente les actions les plus contributives aux changements sur les bénéficiaires de la structure évaluée.

### **Le choix du dossier : critères synthétiques ou composites**

Un autre critère permet de distinguer les différents dossiers qu'il est possible de choisir dans l'évaluation, il est relatif à la nature des indicateurs retenus dans l'évaluation (figure 21).

FIGURE 21. LE CHOIX DU DOSSIER



Source : Autrices à partir de Simsa *et al.* (2014).

Ces dossiers se distinguent par les critères synthétiques ou composites qu'ils associent au(x) indicateur(s) déployé(s) dans les méthodes d'évaluation. Ils sont à l'origine d'une multiplication des publications visant à classifier ces dossiers (Bengo *et al.*, 2015) sur lesquelles nous nous appuyons afin d'étayer une grille de lecture à deux entrées (tableau 4).

TABLEAU 4. CATÉGORISATION DES MÉTHODOLOGIES D'ÉVALUATION

Type	Description	Exemples de méthodes
Synthétique	Un indice synthétisant un ensemble de critères	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Social return on investment</i> (Mackenzie <i>et al.</i>, 2007 ; Goodspeed <i>et al.</i>, 2009)</li> <li>• <i>Local multiplier 3</i> (Sacks, 2002)</li> <li>• <i>Impact Score</i> (Mouvement Impact France, 2020)</li> </ul>
Composite	Un référentiel composé de plusieurs indicateurs et critères	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base d'indicateurs IRIS</li> <li>• Outil MESIS (Novess, 2015)</li> <li>• Valor'ESS (UDES, 2020)</li> <li>• <i>Outcome star</i></li> <li>• <i>Impact wizard</i></li> <li>• Boussole de l'art contemporain (Fondation Daniel et Nina Carasso, 2019)</li> </ul>

### Les indices synthétiques

Les méthodes par indices synthétiques ont pour objet de faciliter la comparaison des activités des organisations évaluées. Elles résument pour cela l'impact des associations évaluées sous la forme d'un indicateur unique, dans la majorité du temps dépendant de multiples facteurs. L'un des atouts mis en avant par les instigateurs de ce type de méthode est ainsi de fournir une information rapide et claire. Elles sont pour cette raison privilégiées par les investisseurs et les bailleurs de fonds, notamment dans le cadre de l'*impact investing* (voir *supra*), afin de justifier et d'appuyer la constitution du portefeuille d'actifs ou l'octroi de financements.

Parmi les méthodes de cette catégorie, l'une des plus plébiscitées dans notre revue de littérature est la méthode du *social return on investment* (SROI). Cette méthode est apparue avec le développement de l'*impact investing* au début des années 2000 afin de fournir un outil permettant de rendre compte du retour social (« *social return* ») de ce type d'investissement. Elle est présentée conjointement par le Roberts Enterprise Development Fund (REDF) et Jed Emerson (Zappalà, Lyons, 2009), professeur à l'Université d'Harvard, au moment du lancement du « Double Bottom Line Project » de 2003 (voir *supra*). Elle est ensuite promue au niveau international par la New Economic Foundation, le SROI Network (2012) et le réseau Social value international. En France, cette méthode est principalement portée par l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC Business School (2011).

La méthode du SROI désigne à la fois un ratio exprimant la performance de l'organisation et une méthodologie d'évaluation permettant d'aboutir au calcul de ce ratio. Prenant appui sur la modélisation de la théorie du changement, elle conduit à attribuer une valeur monétaire à chacune des composantes de la chaîne de valeur sociale (valorisation des contributions et ressources, y compris en nature, et valorisation des changements survenus sur les bénéficiaires de l'action). Pour procéder à ces valorisations, notamment pour la valorisation des composantes qui ne sont pas a priori exprimées sous format monétaire, les guides méthodologiques et travaux académiques (Nicholls, 2009 ; ESSEC Business School, 2011) recommandent de recourir à une valorisation « par le marché » (en identifiant des variables dites « proxys » ou de substitution, qui permettent de rapprocher les résultats observés qu'on ne peut monétariser par des variables qui pourraient être leur équivalent sur le marché) ou « par les bénéficiaires » (méthodes des préférences révélées<sup>30</sup>, prix hédonique<sup>31</sup>). Par exemple, pour évaluer la valeur monétaire qu'accorde la société à la réduction de la délinquance, la méthode de monétarisation propose d'utiliser un indicateur de substitution (proxy) tel que le montant que le gouvernement investit dans des campagnes de sensibilisation, ou de demander aux citoyens quel prix ils seraient prêts à payer pour réduire la dégradation des bâtiments dans leur quartier d'habitation. Il s'agit ensuite de comparer par un calcul de différence les contributions et les résultats afin d'obtenir un ratio de retour sur

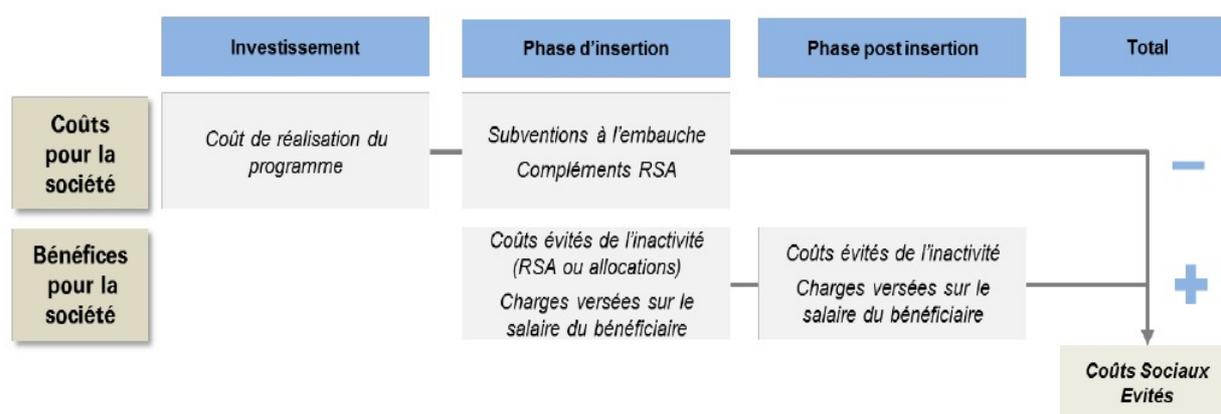
<sup>30</sup> La méthode d'observation des préférences révélées repose sur l'idée que, si un individu entreprend une action coûteuse en ressources, c'est parce qu'il a une réelle préférence pour l'alternative que lui procure cette action. Dans cette méthode, on considère que la meilleure façon de mesurer les préférences des individus est d'observer leur comportement d'achat. Cette méthode repose ainsi sur l'hypothèse que les individus sont rationnels. Autrement dit, les individus auront considéré un ensemble d'alternatives avant de prendre une décision d'achat qui leur convient le mieux. Étant donné que l'individu choisit une option parmi l'ensemble, cette option doit être l'option préférée. La méthode des préférences révélées, reposant sur l'observation du comportement de l'individu, s'oppose à la méthode des préférences déclarées dans laquelle on sollicite directement l'avis d'individu sur ses préférences.

<sup>31</sup> La méthode des prix hédoniques, souvent mobilisée dans le domaine de l'immobilier, consiste à comparer le prix de deux biens similaires en tout point, à l'exception d'une caractéristique environnementale. Le différentiel de prix entre les deux biens est alors attribué à l'impact de cette caractéristique. Prenons l'exemple de deux maisons identiques, l'une située à proximité d'un espace naturel protégé, l'autre non. Le différentiel de prix de vente entre ces deux maisons correspondra à l'impact ou « valeur monétaire » de l'espace protégé.

investissement du financement de l'action engagée (« pour X euros investis dans l'activité, celle-ci a généré Y euros de valeur »).

Nous trouvons dans la littérature une déclinaison du SROI au travers de la méthode des coûts sociaux évités. Dans cette déclinaison, il ne s'agit plus d'estimer la valeur monétaire produite par l'activité, mais d'estimer les économies de coûts que la collectivité peut réaliser grâce à l'amélioration de la situation des bénéficiaires de l'activité de l'organisation évaluée. Dans sa thèse sur les dynamiques d'appropriation des outils d'évaluation d'impact social, Baudet (2019) propose une description de cette méthode en se basant sur l'exemple d'une structure d'insertion par l'activité économique (figure 22).

**FIGURE 22.** ILLUSTRATION DE LA MÉTHODE DES COÛTS SOCIAUX ÉVITÉS DANS LE CAS DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE



Source : Baudet, 2019, p. 70.

Dans cet exemple, les coûts supportés par la collectivité pour permettre à la structure de réaliser son activité (financement du programme, versement de subventions à l'embauche et de compléments au RSA) sont comparés aux économies réalisées à la suite de la réalisation de cette activité (réduction des « dépenses sociales », suppression du versement des allocations chômage et du RSA, perception des charges patronales et salariales à la suite de l'embauche du salarié). Cette mise en comparaison permet d'exprimer en bout de chaîne combien d'euros sont économisés par la collectivité pour X euros investis dans le projet de la structure.

Au niveau français, une seconde méthode pouvant être inscrite dans cette catégorie est l'outil en ligne de l'Impact Score, conçu par le Mouvement Impact France. Ce réseau d'entrepreneurs a pour origine la création en 2010 du Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux) sous l'impulsion de Hugues Sibille. Lors de sa création, ce regroupement d'acteurs visait à développer l'entrepreneuriat social en France à travers des actions de sensibilisation, mais également de lobbying auprès des pouvoirs publics, à l'instar de sa participation active aux discussions sur l'écriture de la loi ESS du 31 juillet 2014. Il a également été précurseur dans l'écriture et la publication du « Livre blanc des entrepreneurs sociaux » dont l'objectif est de promouvoir ce modèle organisationnel. En 2020, le Mouves a fusionné avec le réseau Tech for Good France pour devenir le Mouvement Impact France. Au-delà de réaffirmer le positionnement central de l'impact social dans les activités de ses membres – importance qui se traduit dans le nom même du réseau –, cette fusion ambitieuse d'ouvrir le réseau à toutes les entreprises à impact social et écologique,

incluant dès lors des entreprises externes à l'ESS ayant engagé une transition sociale et écologique, ainsi qu'aux incubateurs et financeurs privés (fondations, investisseurs de *l'impact investing*).

C'est à cette fin qu'est créé l'outil Impact Score. Reprenant le principe du Nutri-Score, l'Impact Score constitue un index social et environnemental auquel l'ensemble des entreprises françaises (qu'elles soient de l'ESS ou du secteur privé à but lucratif) peut souscrire. Son ambition est de fournir un outil « pour orienter les politiques publiques vers les organisations les plus performantes sur l'Impact score » tout en permettant de « comparer les organisations les unes avec les autres » (Mouvement Impact France, 2020, p. 3). Il a été élaboré à la suite d'un travail mené en 2020 par le collectif « Nous sommes demain » réunissant une trentaine d'entreprises et associations, complété d'un second travail mené en 2021 dans le cadre d'une recherche-action par Sciences Po Paris et soixante acteurs économiques (grandes entreprises, ETI, PME, TPE, associations, labels, centres de recherche) (Mouvement Impact France, 2020, p. 7). Il comprend un référentiel de vingt indicateurs répartis en cinq volets (la stratégie à impact, l'impact social, l'impact écologique, le partage du pouvoir et le partage de la valeur) et aboutit à l'attribution d'une note sur 100. Le site du Mouvement Impact France met régulièrement à jour un classement des différentes organisations évaluées. Ce classement fournit un comparatif synthétique des impacts de chacune des organisations et offre une lecture rapide des organisations les plus « impactantes » dans les différents secteurs d'activité (figure 23).

FIGURE 23. EXTRAIT DE L'IMPACT SCORE



Source : <https://impactntechscore.impactscore.fr/companies/>, extrait du 12 janvier 2022.

### Les référentiels d'indicateurs et de critères

Les méthodes de cette catégorie visent à mobiliser un ensemble d'indicateurs et/ou de critères afin de rendre compte de l'impact de l'organisation évaluée. Si ces indicateurs ou critères peuvent être produits de manière *ad hoc* par l'association évaluée (évaluation autonome), ils sont la plupart du temps sélectionnés dans des référentiels externes à l'organisation (évaluation hétéronome). Ces référentiels peuvent aussi bien être produits par des fondations, en partenariat avec des entrepreneurs sociaux, que des centres de recherche et cabinets de conseil à l'évaluation. Comme pour le recours aux indices synthétiques, ces référentiels externes présentent l'intérêt, selon leurs instigateurs, de rendre comparables les organisations évaluées grâce à la mobilisation des mêmes indicateurs ou critères d'évaluation dans une logique de *benchmarking*, dont le but est de pouvoir s'évaluer et se comparer aux autres organisations (Bruno, Didier, 2013).

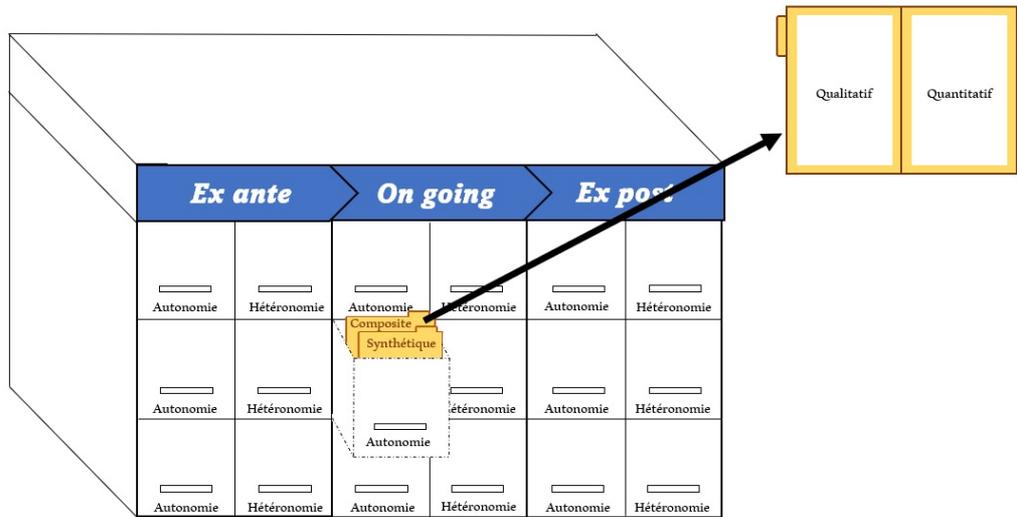
Au niveau international, le référentiel le plus souvent cité dans la littérature est la base d'indicateurs IRIS (International reporting and investments standards), créée par le Global Impact Investing Network (GIIN) lui-même fondé par la Fondation Rockefeller et un consortium d'investisseurs (Crédit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, UBS). Élaboré en vue d'étendre l'impact investing, ce référentiel rassemble un panel d'indicateurs visant à mesurer la performance financière, environnementale et sociale d'une organisation. Il se compose en juin 2022 de 736 indicateurs répartis en 48 catégories (cf. supra).

À l'échelle française, l'un des référentiels les plus cités est celui de l'outil MESIS (mesure et suivi de l'impact social). Ce référentiel a été conçu à la suite d'un travail collaboratif entre la Caisse des dépôts, le Comptoir de l'innovation, la banque BNP Paribas et le cabinet de conseil Kimso (NovESS, 2015). Construit à partir du référentiel déjà existant de bonnes pratiques de BNP Paribas, il se compose d'une base de 400 indicateurs couvrant sept domaines d'activité, eux-mêmes déclinés en sous-indicateurs. En plus de s'appliquer à l'activité des porteurs de projet souhaitant souscrire au fonds NovESS, cette base sert de référentiel pour le développement des contrats à impact social en France.

### **Le choix de la feuille : données quantitatives et/ou qualitatives**

Le choix du recours à des indicateurs composites ou synthétiques ouvre une autre déclinaison de catégories relatives au choix de la feuille à privilégier au sein du dossier. Ce choix relate une déclinaison connue en sciences sociales entre les données quantitatives et qualitatives (figure 24).

FIGURE 24. LE CHOIX DE LA FEUILLE



Source : Autrices à partir de Simsa *et al.* (2014).

Les données quantitatives ou statistiques correspondent à des données brutes exprimées sous forme chiffrée. Elles mobilisent le registre chiffré et la globalisation des données. Nous trouvons en leur sein deux grandes déclinaisons, les données quantitatives exprimées sous la forme monétaire (nombre d'euros économisés, revenus obtenus, etc.) et les données quantitatives exprimées sous la forme non monétaire (nombre de formations suivies, nombre de projets créés, etc.). Les données qualitatives, quant à elles, s'appuient sur des impressions, des opinions, des avis afin de recueillir des informations destinées à décrire un sujet plutôt qu'à le mesurer (monographies, études de communautés, histoires de vies, descriptions d'interactions, analyse de conversations, etc.). Elles correspondent à des analyses très localisées qui se justifient par des valeurs supposées exemplaires des cas décrits. Elles ont notamment pour but d'approfondir un sujet pour obtenir des informations sur les motivations, les raisonnements et les attitudes des personnes interrogées.

Il est possible de croiser dans la littérature des hiérarchisations disparates de ces types de données. Alains Desrosières (2008) rappelle l'opposition classique opérée dans les ouvrages entre méthodes qualitatives et quantitatives. Plutôt que de les opposer, il propose quant à lui de les considérer comme deux façons différentes de « connaître », correspondant à deux logiques distinctes dotées chacune d'un aspect politique et cognitif.

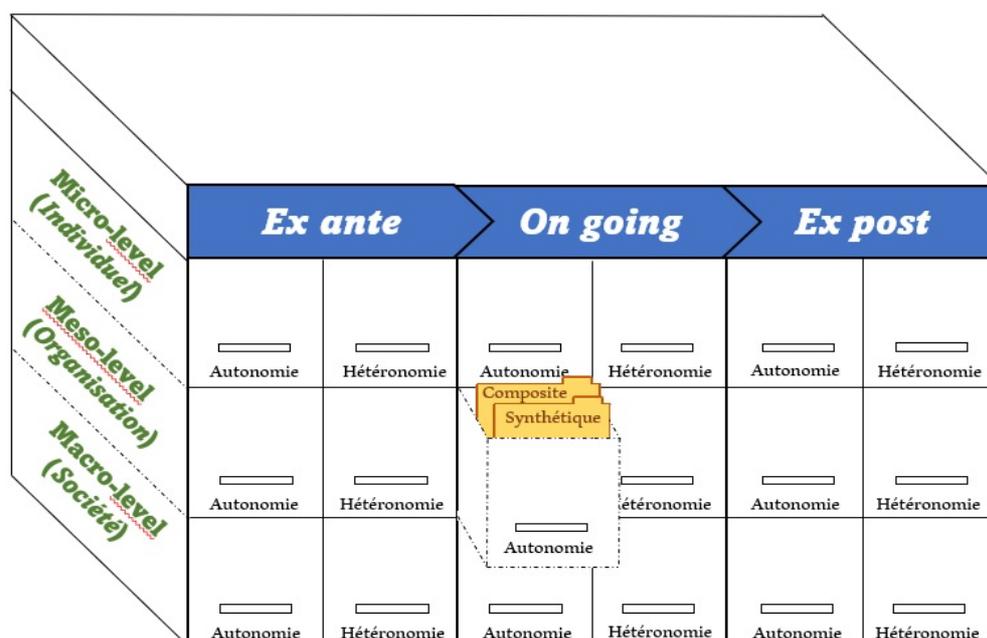
Desrosières précise dans ses travaux l'importance de l'exhaustivité comme trait distinctif entre les méthodes qualitatives et quantitatives. Selon l'auteur, les méthodes qualitatives présentent des formes de généralités. Par exemple, la plupart des travaux monographiques se structurent en deux temps : un problème général suivi d'un cas particulier supposé de portée générale. Cependant cette généralité ne procède pas en termes d'exhaustivité. Plutôt que d'opposer les deux types de méthodes, l'auteur décrit deux façons hétérogènes de construire la totalité, chacune reprochant à l'autre de perdre une totalité, mais pas la même. Alors que les enquêtes qualitatives perdent la totalité d'une population dotée de limites précises, les enquêtes quantitatives perdent la totalité d'une personne, d'une situation, d'un sens.

Par leur mode de construction de la généralité différenciée, ces deux méthodes ont historiquement fait l'objet de combinaisons variées conduisant à des méthodologies mixtes de recherche qui sont aujourd'hui encouragées (voir notamment Johnson et Onwuegbuzie, 2004).

### L'étage des tiroirs : micro, méso ou macro

Le dernier élément qu'il est possible de considérer lorsque nous nous concentrons sur la composition de l'Impact box concerne l'échelle de l'évaluation (figure 25).

FIGURE 25. L'ÉTAGE DES TIROIRS



Source : Autrices à partir de Simsa et al. (2014)

Reprises dans l'illustration de Simsa et al. (2014) sous les dénominations de *micro-level* (échelle de l'individu), *meso-level* (échelle de l'organisation) et *macro-level* (échelle de la société prise dans son ensemble), ces échelles ouvrent un ensemble de questionnements quant à la portée de l'évaluation. Concernant l'évaluation des associations, cela est d'autant plus vérifié dans la littérature lorsque nous nous attardons sur le dernier étage de l'Impact box, celui relatif au niveau macro.

À cette échelle, il s'agit de considérer dans l'évaluation l'ensemble des effets produits par les différents acteurs agissant sur un besoin social identifié. Si les évaluations adoptant cette approche ne sont pas majoritaires dans la littérature que nous avons balayée, il est possible d'en relever quelques exemples signifiants. Il reste cependant à distinguer, parmi ces méthodes, celles qui se reconnaissent (ou du moins ne se réclament pas s'en détacher explicitement) de la théorie du changement et du schéma causal linéaire de celles qui présentent des profils davantage disruptifs ou critiques.

Citons, dans le premier cas, certaines des approches concertées que nous avons présentées en amont telles que l'étude « ESS et création de valeur » menée conjointement par l'AVISE, la Fonda et le Labo de l'ESS. Le second cas, quant à lui, correspond à ce que la littérature qualifie d'évaluation systémique.

### 2.2.3. Et si on sortait de la boîte ?

Les évaluations systémiques peuvent être qualifiées de disruptives dans la mesure où elles ont pour point commun de formuler un discours critique sur l'approche causale – notamment de la formule reprise dans l'Impact box « Impact = *outcome* – *deadweight* » – des évaluations dominantes. Elles se positionnent en cela en dehors des représentations de l'Impact box. C'est ainsi que Nicolas Chochoy met en avant dans ses travaux « l'incompatibilité » des approches causales et l'évaluation au résultat avec les projets d'innovations sociales dont les principaux attributs sont « la sérendipité, l'ajustement continu, l'incertitude et la non-connaissance *ex ante* des changements qui se produiront, ou pas » (Chochoy, 2018, p. 31). Elles développent pour ce faire différentes méthodes se détachant de l'approche causale afin de privilégier des considérations itératives dans la pratique évaluative.

#### **Principes de l'approche systémique**

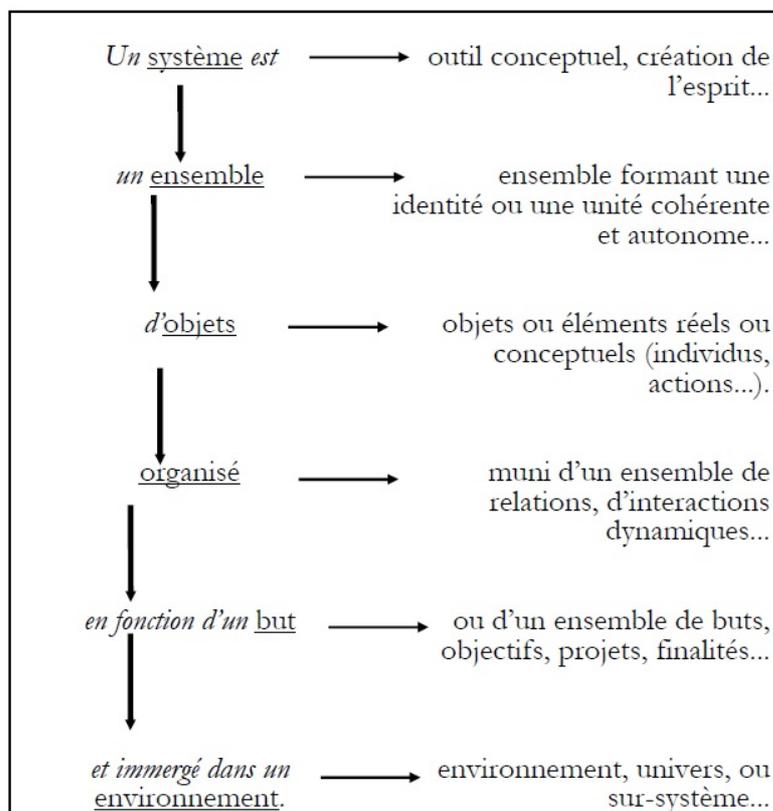
Dans ses travaux sur la modélisation systémique, l'épistémologue Géry Lecas (2006) propose de compléter la méthode traditionnelle scientifique (ou analytique) employée en économie par une nouvelle approche scientifique : la modélisation systémique. Pour cela, il aborde l'application de la systémique et son mode de modélisation dans l'entreprise à partir de travaux identifiés comme fondamentaux sur le sujet, notamment ceux d'Edgar Morin (1977) et de Jean-Louis Le Moigne (1977 et 1990).

Lecas prend comme point de départ de son développement la distinction qui peut être faite entre ce qu'il identifie comme les deux socles fondamentaux de l'épistémologie en économie, le positivisme et le constructivisme. Le positivisme a pour projet d'expliquer la réalité en lui donnant une essence propre. Autrement dit, la réalité existerait en dehors de celui qui l'observe. L'exemple le plus récurrent dans la discipline économique est celui de l'existence d'un marché, sur lequel s'échangent une offre et une demande, qui s'autorégule en dehors de toute intervention, selon des lois « naturelles ». Le constructivisme a quant à lui pour projet de coconstruire la réalité avec les acteurs. Ainsi, alors que le positivisme « se traduit par l'existence de lois qui régissent le comportement du réel (lois de la nature) et qui sont indépendantes des projets de l'observateur », dans le constructivisme « la connaissance est forgée par le sujet connaissant qui en a le projet, à partir de l'expérience de ses interactions finalisées et finalisantes avec le phénomène qu'il perçoit et qu'il conçoit » (Lecas, 2006, p. 204-205). Pour l'auteur, l'approche constructiviste est novatrice par rapport à l'approche positiviste du fait que cette épistémologie fonde la recherche sur « la conception d'un projet de connaissance » et non plus sur « l'analyse d'un objet de connaissance » qui préexisterait. C'est dans ce second socle fondamental qu'il inscrit la modélisation systémique. Dans cette dernière, il s'agit de considérer l'objet à connaître comme « une partie immergée et active au sein d'un plus grand tout ». Dans cette représentation, l'objet à connaître est analysé globalement, c'est-à-dire dans une relation multidimensionnelle avec son environnement, sans se soucier d'établir une image fidèle de sa structure interne dont l'existence et l'unicité sont supposées jamais tenues pour acquises. Un système est appréhendé comme un ensemble d'éléments identifiables, interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que, si l'une d'elles est modifiée, les autres le sont aussi et par conséquent l'ensemble du système est transformé. L'interdépendance des éléments n'exclut toutefois pas la possibilité que ces relations soient en opposition ou en sens contraire. À l'intérieur de tout système, les éléments établissent des relations d'intensité, ce sont ces relations qui « systémisent » chacun des éléments, en cela qu'elles les font évoluer au sein d'un « Tout » dont l'importance est plus forte que la somme des parties. Partant de la description des limites de l'approche cartésienne dominante dans la doctrine économique

contemporaine, la démarche systémique cesse de penser les choses en termes de cause à effet pour introduire les boucles de rétroaction dans le temps. Dans cette représentation, un système est supposé en constante adaptation à son environnement tout comme l'environnement est en constante transformation au contact du système.

En synthèse, nous pouvons retenir de la définition de la démarche systémique de Lecas un mode d'investigation consistant à raisonner sur la finalité du système et sur les interactions entre les éléments de ce système plutôt que sur le contenu de chacun de ces éléments. Il ne s'agit plus de raisonner à l'échelle microéconomique en considérant le contenu de chaque élément du système pris isolément, mais de s'intéresser au fonctionnement de l'ensemble en centrant l'analyse sur les interactions. La démarche systémique peut ainsi être synthétisée schématiquement par la figure 26.

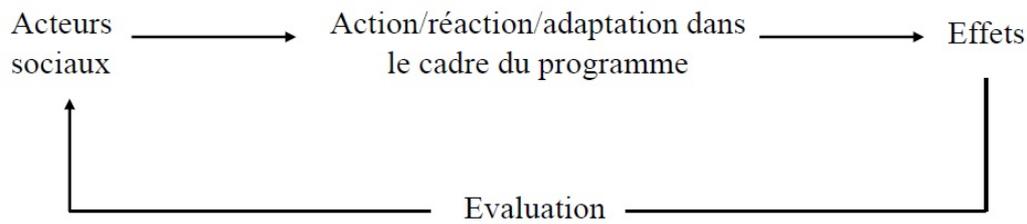
FIGURE 26. DÉFINITION SYNTHÉTIQUE D'UN SYSTÈME



Source : Lecas, 2006, p. 222.

Nous retrouvons les principes de la démarche systémique dans l'évaluation des politiques publiques des années 1990 à travers les travaux de Monnier (1992), notamment ce qu'il nomme l'« évaluation pluraliste » (figure 27). Dans son analyse des différentes méthodes d'évaluation de l'action publique, Monnier décèle plusieurs vertus, en particulier celle d'accroître la crédibilité de l'évaluation auprès de ses destinataires.

FIGURE 27. ÉVALUATION PLURALISTE, SYSTÈME ÉVOLUANT DANS LE TEMPS ET L'ESPACE SOCIAL



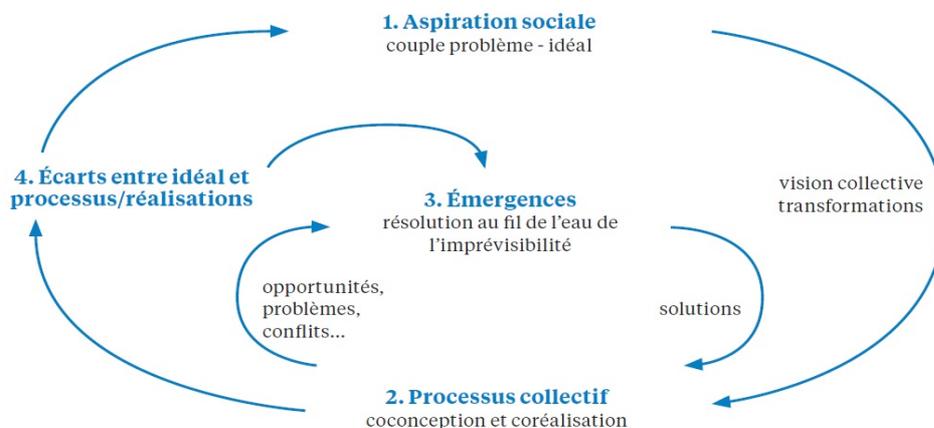
Source : Monnier, 1992, p. 106.

Le point de départ de ce type d'évaluation est la reconnaissance d'une pluralité de systèmes de valeurs qui coexistent au sein d'une société. L'évaluation pluraliste est décrite comme un système évoluant dans le temps selon les interactions entre les acteurs. Au fur et à mesure du programme, le système de valeurs de référence évolue en fonction de la satisfaction ou de l'échec des attentes des acteurs engagés. Ces attentes que Monnier nomme « aspirations » changent en fonction des expériences individuelles et des mécanismes d'apprentissages collectifs. Le programme et son organisation sont ici identifiés comme des entités dynamiques changeant au fur et à mesure de leur adaptation à l'environnement de la mise en œuvre du programme. Monnier ajoute que plus l'environnement est incertain, plus ce type d'évaluation est utile puisqu'elle réduit l'incertitude par ce processus itératif.

### Cas 1. L'évaluation processuelle et systémique de l'Institut Godin

Notre revue de la littérature francophone donne à voir l'émergence de ce type d'approche appliquée à l'évaluation du champ associatif en 2017, en premier lieu par les chercheurs de l'Institut Godin (Chochoy 2017 et 2018 ; Besançon, Chochoy, 2015 et 2019). Critique vis-à-vis de l'approche causale, cet institut, centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale, composé d'économistes et de sociologues, développe des travaux orientés sur l'évaluation de l'innovation sociale à travers le prisme d'une approche « systémique » et « processuelle ». Ils introduisent cette approche sous la forme d'une démarche en quatre étapes (figure 28).

FIGURE 28. CADRE D'ÉVALUATION CONSTRUIT SUR LE TEMPS DU PROJET, DANS UNE VISÉE D'IMPACT COLLECTIF



Source : Besançon, Chochoy, 2019, p. 54.

Dans ce schéma, la première étape correspond à la détermination collective de l'aspiration sociale (dimension collective), le futur souhaitable partagé. La deuxième étape est la réalisation collective de l'action permise par l'ancrage territorial, par la gouvernance élargie ou encore par l'hybridation des ressources. Les troisième et quatrième étapes correspondent à une « boucle de rétroaction » dans laquelle il s'agit de se questionner en permanence sur les apprentissages de l'action et les adaptations auxquelles il faut procéder en fonction de l'écart entre l'aspiration sociale objectivée et les réalisations pratiques du projet. Ce schéma suggère ainsi de changer d'échelle dans l'évaluation. Dans l'évaluation systémique, il ne s'agit plus de raisonner à l'échelle d'une structure prise isolément de son écosystème, comme pourrait le représenter la chaîne de valeur sociale de la théorie du changement, mais d'étendre le raisonnement à un champ plus collectif, par exemple à l'échelle d'un territoire. Il n'y a pas non plus de distinction entre l'organisation et son environnement. Les tenants de cette approche ne considèrent plus l'effet isolé d'une structure dans une logique hypothético-déductive, mais l'action collective d'un écosystème d'acteurs, sur un territoire donné, en pleine conscience de l'existence d'incertitudes radicales autour des résultats.

### **Cas 2. L'évaluation habilitante du CRISES**

À l'international, l'évaluation habilitante développée au Québec par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) met également l'accent sur l'évaluation de cette dimension processuelle et des transformations sociales en poursuivant l'objectif de « questionner le renouvellement des pratiques d'intervention ». Élaborée pour évaluer des initiatives territoriales, cette méthode vise à « développer le pouvoir d'agir des parties prenantes impliquées dans une initiative locale ou régionale de développement » (Fontan *et al.*, 2014, p. 215). Dans la logique itérative, les instigateurs de cette méthode proposent d'initier une réflexion avec un ensemble de parties prenantes sur les actions passées dans le cadre d'un projet afin de déterminer les actions à venir. Ils considèrent que la situation évaluée est le produit d'un effort dans le cadre duquel plusieurs logiques d'action et plusieurs acteurs interagissent, ce qui nécessite une meilleure intégration et compréhension de la participation de ces acteurs dans la pratique évaluative. Cela se traduit concrètement par une consultation *in itinere* des parties prenantes : « Les parties prenantes sont consultées à chacune des étapes de la recherche – du choix et de l'application de la méthodologie de recherche au débat entourant l'énoncé de pistes de travail et de scénarios à envisager en réponse aux constats qui se dégagent de l'évaluation en passant par le choix des personnes répondantes, l'analyse des premiers résultats et la formulation d'un jugement sur le projet étudié. » (*Ibid.*, p. 217.)

Dans ce cadre, les apprentissages permis par l'évaluation sont censés être coproduits par les parties prenantes. Les auteur-trices soulignent ici l'absence de hiérarchie entre les différents acteurs impliqués permettant une « habilitation » des acteurs impliqués dans l'initiative évaluée comme de l'ensemble du système d'acteurs concernés par cette initiative : « Il importe de créer un climat de travail qui permet d'ouvrir le regard des parties mobilisées à la complexité du système d'acteurs impliqués volontairement ou non dans l'action développementale évaluée. Il s'agit d'aider les acteurs à ouvrir la boîte noire des processus formels et informels afin d'identifier l'ensemble des publics, des rôles et des fonctions, des droits et des responsabilités en lien avec l'objet évalué. » (*Ibid.*, p. 218.)

Les auteur-trice-s mobilisent l'exemple de l'évaluation d'une entreprise d'insertion dans laquelle la négociation évaluative serait entreprise à la fois par des représentants des bailleurs de fonds ou encore des acteurs liés aux intérêts de l'organisation concernée, par des acteurs qualifiés d'« extérieurs » tels

que des réseaux de pairs, des membres de la famille des participants pendant la durée du stage d'insertion, d'autres professionnels qui peuvent intervenir auprès d'une personne en insertion au cours de la période où elle effectue son stage (professionnels de la santé pour assurer le suivi psychosocial, organismes publics d'accompagnement, association professionnelle d'entrepreneurs du secteur lié au champ d'intervention de l'entreprise d'insertion, etc.), mais également par des citoyens concernés par l'initiative locale.

### **Cas 3. L'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée » de la métropole européenne de Lille**

Nous trouvons enfin l'application des principes de l'approche processuelle et systémique dans certains projets d'évaluation en cours, à l'exemple de l'évaluation de l'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée » menée sur le territoire de la métropole européenne de Lille (Fretel, Jany-Catrice, 2019). Ce projet a pour objet de réaliser une évaluation de l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée afin de déterminer les conditions favorables à son éventuelle généralisation sur l'ensemble du territoire français. Il se détache pour cela de l'approche causale, jugée inadaptée compte tenu du « caractère intrinsèquement singulier » du projet, fédérant une grande diversité d'acteurs (collectivités territoriales et locales, acteurs économiques, associations, chômeurs de longue durée, syndicats de salariés, organisations patronales, travailleurs sociaux, structures locales de l'emploi et de l'insertion, etc.) dans un cadre incertain quant aux « réussites » de l'expérimentation, limitant ainsi une « généralisation "toutes choses égales par ailleurs" de l'analyse » (Fretel, Jany-Catrice, 2019, p. 5). Une perspective processuelle y est ainsi privilégiée, basée sur la coconstruction avec les acteurs de l'expérimentation du cadrage de l'évaluation :

« Considérant que les perspectives plurielles enrichissent le projet plutôt qu'elles ne lui nuisent, nous avons réalisé diverses restitutions "avec" les acteurs. Cela a produit des va-et-vient entre nos résultats intermédiaires et les actions des acteurs. Cette perspective processuelle, d'autant plus légitime que le projet qui nous est donné à analyser, du fait même de son caractère expérimental, mais aussi parce qu'il est une organisation humaine, évolue lui aussi en continu, assume donc son côté évolutif, proche du tâtonnement. » (Fretel, Jany-Catrice, 2019, p. 6-7)

Cela se traduit empiriquement par l'application d'une méthode de travail basée sur la définition et la redéfinition à chaque difficulté rencontrée au cours de l'expérimentation du cadre de l'évaluation et des objectifs à mettre en lumière. « À chaque nouvelle question pratique, à chaque nouveau problème complexe de mise en œuvre, un nouveau chantier de discussion et de résolution est ouvert » (*ibid.*, p. 7).

#### **2.2.4. Un exemple d'application de la boîte : le guide méthodologique du GREUS**

L'objectif de cette partie était de construire une grille de lecture des différentes méthodologies qui se dessinent aujourd'hui dans le champ de l'évaluation des associations. Conscientes de la pluralité des déclinaisons possibles de ces méthodes, malgré une forte dominance des méthodes d'impact basées sur la recherche d'une relation causale, les autrices ont souhaité privilégier à une typologie une présentation plus ouverte de ces méthodes basée sur une adaptation de l'Impact box proposée par Simsa *et al.* (2014). Cette représentation amendée permet d'englober la grande diversité des méthodes d'évaluation des associations prédominantes aujourd'hui, en jouant sur des articulations différentes des

choix de la colonne, du tiroir, de l'étagère, du dossier et enfin de la feuille de cette Impact box. Sans toutefois prétention d'exhaustivité, les critères retenus nous semblent permettre d'éclairer en partie la compréhension des différents guides méthodologiques et rapports d'évaluation examinés lors de ce travail de revue de littérature. Nous proposons à présent de nous arrêter sur l'un d'entre eux, le « guide méthodologique pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire » produit par le GREUS (ICP, UCPA, 2018), afin d'exemplifier l'usage transversal de cette Impact box revisitée.

C'est à la suite de l'organisation de la journée d'échanges et de débats du 20 février 2013 intitulée « L'Évaluation de l'utilité sociale : Pourquoi ? Comment ? Avec quelle valeur créée ? », organisée par le master économie solidaire et logique du marché (ESLM) de l'Institut catholique de Paris, que le Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GREUS) s'est constitué. Rassemblant des « enseignants du master ESLM, de[s] praticiens de l'évaluation des organisations de l'ESS, [des] étudiants en master et en doctorat intéressés par les enjeux de l'évaluation » (Machado Pinheiro, 2019, p. 13-14), le GREUS lance à partir de 2015 un projet de recherche-action dans le but de « contribuer à la réflexion académique sur le concept de l'utilité sociale et de son évaluation » (ICP, UCPA, 2018, p. 10). Cette recherche-action de trois ans s'appuie sur la réalisation de deux thèses en convention CIFRE, l'une en sciences économiques et l'autre en sciences de gestion, toutes deux menées au sein de l'Union nationale des centres sportifs de plein air (UCPA), une association proposant des vacances et séjours sportifs à destination des enfants, adolescents et jeunes adultes.

Si les termes ne sont pas explicitement employés dans le guide méthodologique du GREUS, nous pouvons formuler l'hypothèse de l'inscription de la méthodologie qui y est décrite dans la logique causale globale de l'Impact box. En effet, ce guide méthodologique étaye l'exemple de l'évaluation de l'UCPA. Il prend appui sur une démarche visant à donner à voir les effets induits par les activités sportives de l'UCPA sur ses participants. Nous trouvons ainsi dans le guide le référencement d'une liste de critères et d'indicateurs ayant pour objet de mesurer les contributions et effets de l'expérience UCPA sur ses participants.

Afin de réaliser cette évaluation, l'UCPA et le GREUS ont privilégié la colonne de l'évaluation *ex post* en interrogeant dans le cadre d'un questionnaire un échantillon composé de 1 240 clients ayant participé à un séjour proposé durant l'été 2017 par l'UCPA, afin de mesurer les effets de cette participation sur leur comportement sociétal (ex. : l'augmentation de la compréhension et de la connexion à la nature, l'amélioration des interactions sociales) et individuel (ex. : l'augmentation de la confiance en soi, de la pratique sportive, de l'esprit créatif). Cette première source d'information a également été complétée par la mobilisation de données internes du Groupe UCPA. Cette méthodologie a ainsi conduit à privilégier à un indice synthétique (c'est-à-dire le choix du « dossier » dans l'impact box) une liste d'indicateurs et de critères que la publication du GREUS présente comme dominée par des indicateurs et critères quantitatifs (ce qui correspondrait au choix de la « feuille » dans l'impact box). Ce sont les exemples listés dans les pages 33 à 39 du guide d'une mesure de l'amélioration de la cohésion sociale, des comportements citoyens et de l'égalité au travers du « % de personnes qui ont davantage envie d'interaction sociale » et du « % de personnes qui ont accès aux sports ou aux vacances sportives grâce à l'UCPA » ; de la construction de soi par le « % de personnes qui ont une confiance en soi globale plus élevée après l'activité ou séjour UCPA » et le « % de personnes qui croient davantage en leur capacité à progresser dans certains domaines de la vie » ; ou enfin de mesurer le changement de posture face à l'avenir par le décompte du « % de personnes qui se sentent plus optimistes, plus ouvertes, prêtes à lâcher-prise, et avec plus d'énergie pour s'investir dans une nouvelle aventure ».

Enfin, la question du « tiroir » de l'évaluation décrite dans le guide constitue le cœur de la démarche du GREUS, mais également ce que le groupe de recherche décrit comme sa spécificité. En effet, dans ce guide, le GREUS affirme se positionner dans une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation. Nous retrouvons dans les travaux de thèse de Felipe Machado Pinheiro (2019), membre du GREUS, des références au cadre analytique de John Dewey lorsqu'il décrit les partis pris de la méthode d'évaluation du GREUS. Ces réflexions autour de la conception expérimentale de la connaissance de Dewey conduisent le GREUS à adopter quatre « virages » dans leur manière d'appréhender la valeur : « 1) de réfléchir sur la valeur à réfléchir sur l'évaluation ; 2) de penser la valeur comme substance à penser la valeur comme comportement situé ; 3) de l'opposition entre émotion et réflexion à leur articulation dans une approche relationnelle ; 4) de concevoir l'évaluation comme estimation de la valeur à la concevoir comme estimation et production de valeur. » (Machado Pinheiro, 2019, p. 152)

Pour l'auteur, ces évolutions dans la manière d'appréhender la valeur impliquent l'idée d'une dépendance des valeurs au processus d'évaluation et invitent à considérer la relation entre l'organisme évalué et son milieu, relation à l'origine de la transformation de l'un comme de l'autre. Elles permettent aussi de rappeler l'importance des dynamiques collectives d'appropriation, d'apprentissage et de légitimité dans l'évaluation, au sein de la structure évaluée, mais également pour l'évaluateur réalisant cette évaluation : « Le GREUS estime que cette posture qui pose la relation entre évaluateur et objet évalué comme une "transaction" signifie qu'il faut assumer la dynamique "créative" de toute évaluation. [...] Évaluer l'utilité sociale d'une organisation se rapprocherait dès lors davantage de l'activité d'un peintre que de celle d'un photographe, l'évaluateur n'étant plus simplement un photographe devant choisir l'appareil photo et l'angle de la prise, mais bien un peintre " [...] aux prises avec la production du tableau " (Dewey 2003, p. 114 [1919]). » (Machado Pinheiro, 2019, p. 156-157.)

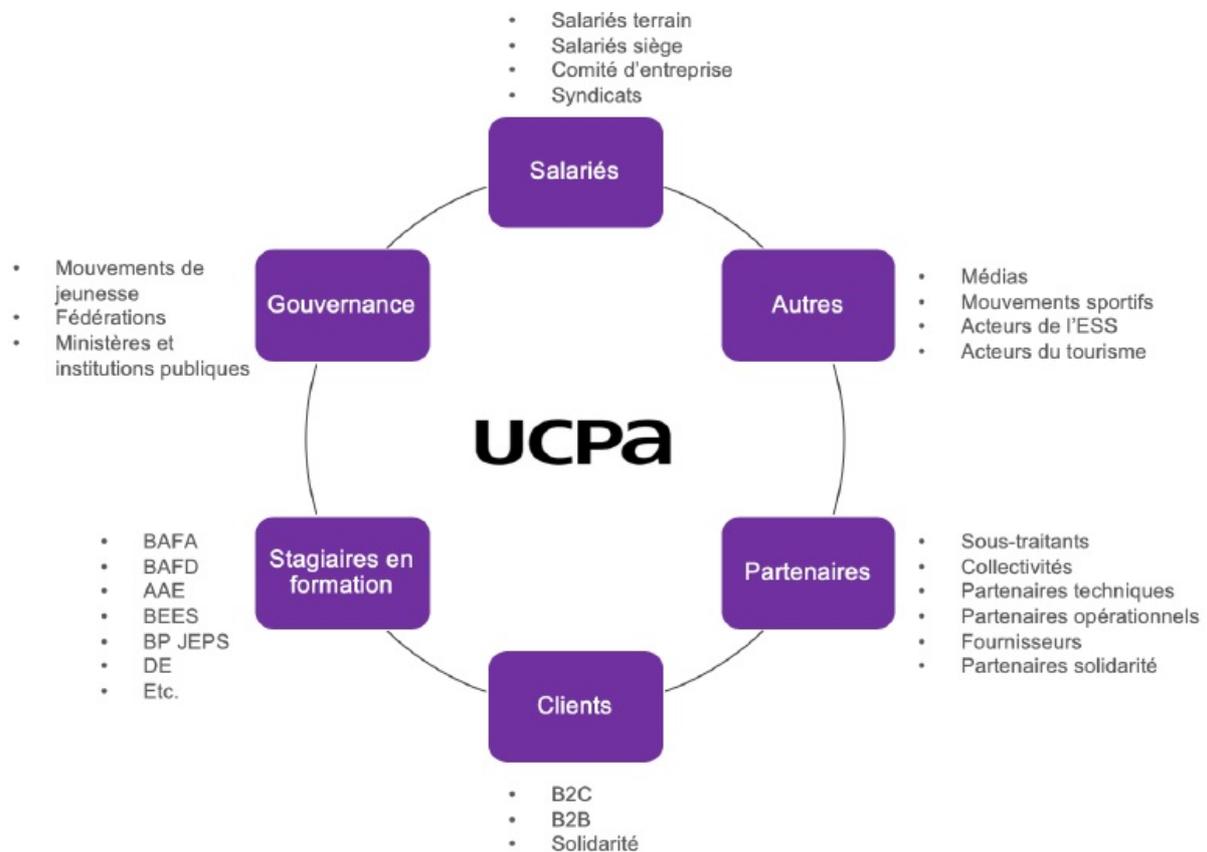
Les premières lignes du guide produit par le GREUS rendent ainsi compte d'une volonté de démarcation par rapport aux évaluations d'impact social qui dominent actuellement. Cela s'incarne d'abord par l'usage du terme « utilité sociale » à la place de celui d'« impact social » pour souligner la singularité de la méthode développée dans le guide. Elle prend également la forme de la promotion, dans le guide, de l'adoption d'une approche nouvelle de l'évaluation reposant sur la consultation des parties prenantes de la structure dans le cadrage de l'évaluation et la définition de « ce qui compte » : « On ne va pas chercher à tout quantifier, mais plutôt à inventer de nouvelles manières de mettre en évidence ce qui a de la valeur. On va chercher les "contes" qui fondent les "comptes" de la structure : les récits et les symboles qui disent "ce à quoi on tient" et ce qui fait tenir ensemble. » (ICP, UCPA, 2018, p. 5.)

Pour cela, le GREUS propose une déclinaison de l'évaluation en trois grandes phases : une « phase de qualification », une « phase de quantification » et une « phase d'apprentissage ».

C'est dans la première phase du guide qu'apparaissent les critères d'une approche concertée de l'évaluation. Dans cette phase de qualification, le GREUS invite la structure à intégrer ses parties prenantes afin de « convenir collectivement de ce qui compte, à expliciter les différentes valeurs créées par la structure ainsi que leur processus de création » (ICP, UCPA, 2018, p. 12). Pour cela, le GREUS définit une méthodologie de concertation en deux temps. Il s'agit d'abord de réunir les dirigeants de la structure — pour l'UCPA cela concerne les membres de la direction des différents départements — pour définir ce que le GREUS nomme le « modèle initial d'utilité sociale ». Dans ce modèle sont décrits les éléments produits par la structure, les hypothèses d'impacts jugés les plus importants (« ce à quoi nous tenons »)

et les manières spécifiques de les produire. Ce temps se finalise par la réalisation d'une « cartographie des parties prenantes » déclenchant le second temps de la concertation (figure 29).

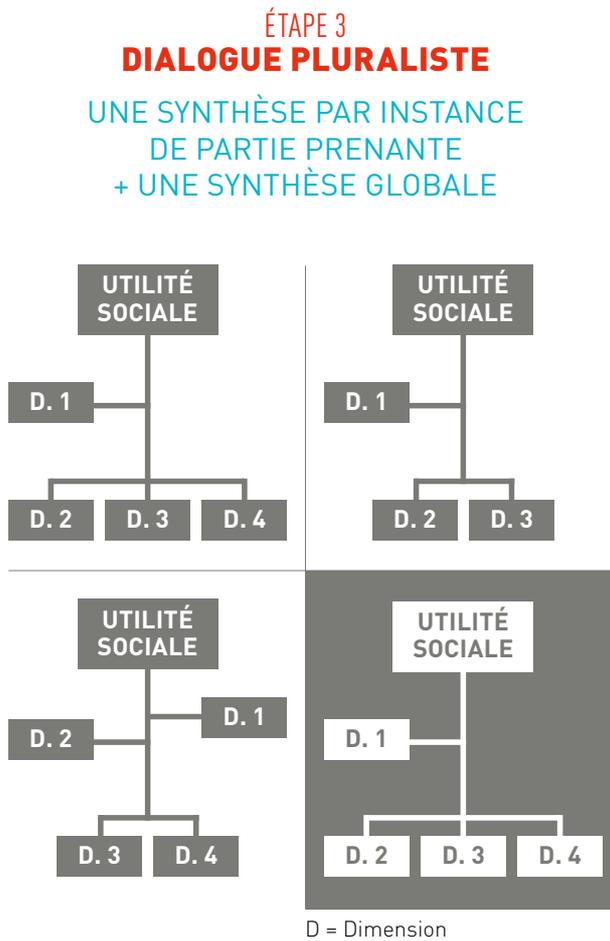
FIGURE 29. CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DE L'UCPA



Source : Machado Pinheiro, 2019, p. 235.

Les hypothèses du « modèle initial d'utilité sociale » sont ensuite discutées et mises à l'épreuve des représentations des parties prenantes de la structure (pour l'UCPa cela concerne les salariés, les clients, les partenaires locaux et les partenaires nationaux ou « institutionnels ») afin d'aboutir à un « modèle d'utilité sociale vérifié » (figure 30).

FIGURE 30. DIALOGUE DU « MODÈLE INITIAL D'UTILITÉ SOCIALE » AVEC LES PARTIES PRENANTES



Source : ICP, UCPA, 2018, p. 22.

La définition de ce « modèle d'utilité sociale vérifié » inaugure la « phase de quantification » de l'évaluation d'utilité sociale. Dans cette phase, il s'agit d'« opérationnaliser et [...] mesurer ce qui compte » en construisant des « indicateurs chiffrés qui estiment les valeurs créées par la structure » (ICP, UCPA, 2018, p. 12).

Cet exemple, choisi parmi d'autres, permet d'illustrer les différentes dimensions de la boîte. D'autres exemples auraient pu être cités, mais plutôt que de chercher à les multiplier sans pouvoir atteindre l'exhaustivité, nous avons préféré, dans cette partie, fournir une grille de compréhension de la diversité des multiples méthodes d'évaluation d'impact social afin de permettre aux associations de construire une démarche d'évaluation qui corresponde le mieux à leurs besoins et attentes.



## Conclusion. L'évaluation : quels enjeux pour le monde associatif ? Entre opportunités et risques ?

---

Les deux chapitres précédents ont montré combien la question de l'évaluation était un sujet vaste et complexe, tant par la diversité des objectifs associés à l'évaluation que par ses méthodes et temporalités, donnant lieu à une littérature foisonnante.

Cette revue de littérature a également mis en évidence la coexistence de plusieurs notions qui sont parfois utilisées de manière synonyme, mais qui ont émergé dans des contextes pluriels et qui renvoient à des approches théoriques, méthodologiques, voire épistémologiques, très différentes, qu'il s'agisse de l'utilité sociale, de l'impact social ou de la RSE. On observe en effet un rapprochement entre les méthodes d'évaluation d'impact et l'évaluation des démarches de RSE, certains cabinets de conseil étant sur les deux dimensions et intégrant de plus en plus la RSE dans la définition de l'impact. Si la majorité des démarches d'évaluation relève aujourd'hui d'une approche causale (cherchant à établir un lien causal linéaire entre l'action évaluée et son impact, par rapport à la situation qui aurait prévalu si l'action n'avait pas eu lieu) et contribue ainsi à normaliser et standardiser les méthodes d'évaluation autour de cette approche causale, ce travail a permis de mettre en lumière d'autres approches, qui s'en éloignent de façon plus ou moins radicale.

Partant de ce travail, plusieurs enseignements et pistes de réflexion peuvent être identifiés. L'évaluation est devenue un enjeu crucial pour les associations, par la nécessité d'une part, de « rendre compte », de « faire la preuve » de leur utilité et de leur efficacité, notamment dans le cas de l'octroi de fonds publics. D'autre part, l'évaluation permet de répondre aux besoins de reconnaissance et de légitimité institutionnelle du monde associatif dans le contexte actuel marqué par les principes du nouveau management public et par la mise en concurrence croissante des associations entre elles, mais aussi avec des entreprises privées à but lucratif. L'évaluation peut donc être source d'opportunités pour les associations, dans la mesure où elle permet une meilleure compréhension de la valeur créée et des spécificités de celle-ci et où elle est utilisée comme un outil de pilotage au service du projet associatif. Si l'évaluation peut être utile pour les associations, notre travail permet toutefois de souligner les risques associés à ce processus. Si ces risques ne sont pas nouveaux, ils se posent avec plus d'acuité aujourd'hui dans ce contexte où l'évaluation d'impact prend une place de plus en plus majoritaire. Plusieurs risques peuvent être identifiés, parmi lesquels un risque d'isomorphisme, d'instrumentation par les pouvoirs publics, de cooptation (au sens de l'alignement des valeurs et des pratiques d'un groupe social vis-à-vis d'un groupe plus puissant), voire de performativité.

Ces différents éléments sont détaillés ci-dessous.

# L'évaluation, quelles opportunités pour le monde associatif ?

## Une réflexion sur la valeur créée

D'une façon générale, nous retenons que poser la question de l'évaluation revient à poser la question de la valeur créée par les associations. Cette réflexion sur la création de valeur mérite d'être abordée dans toute sa complexité en tenant compte des multiples dimensions qui la composent. Ainsi, poser la question de la valeur nécessite de prendre en compte l'écosystème dans lequel est ancrée l'association, notamment en intégrant la diversité des parties prenantes concernées par la production de valeur. L'évaluation est dès lors à parties prenantes multiples et démocratique afin de permettre le débat entre ces parties prenantes.

Identifier les sources de création de valeur peut se faire selon différentes méthodes. Plusieurs travaux se centrent aujourd'hui sur la notion de valeur (de production, d'usage, de liquidité), certains en reprenant la chaîne de valeur de Michael Porter pour en faire une chaîne de valeur étendue adaptée aux associations (Blanc, 2017), comme discuté dans le précédent chapitre.

D'autres approches mériteraient d'être approfondies, notamment afin de prendre en compte la valeur créée en lien avec les spécificités des associations. Nous pensons, par exemple, aux principes de fonctionnement démocratique et d'émancipation au sein de l'association, qui participent de la création de valeur. La mobilisation de ressources tangibles et intangibles, à travers des dynamiques de réciprocité, contribue également à créer de la valeur pour les associations, ce qui n'apparaît pas forcément dans les approches classiques sur les chaînes de valeur. Si la mobilisation de bénévoles ou de dons est parfois prise en compte dans l'analyse de la chaîne de valeur des associations, d'autres ressources plus intangibles, comme les liens tissés sur le territoire ou la confiance créée avec des acteurs publics et privés, sont souvent invisibilisées alors qu'elles participent aussi à la chaîne de valeur. Ainsi, l'ancrage territorial de nombreuses associations, qui se traduit par des relations de partenariat et de confiance nouées entre différents acteurs dans la durée, peut être créateur de valeur pour les associations et pour la société dans son ensemble. Ces relations renforcent la cohésion sociale sur les territoires, permettent de développer de nouvelles coopérations entre acteurs, qui peuvent faciliter l'accès à d'autres sources de financement, par exemple *via* l'obtention d'un label « Fabrique de territoire » ou le développement de nouvelles activités dans des zones délaissées ou éloignées, comme des zones rurales ou de montagne où un partenariat avec des associations locales permet d'organiser des activités. Une réflexion sur la valeur créée qui tiendrait compte des ressources réciproques mobilisées permettrait ainsi de rendre visible une partie souvent invisibilisée de la valeur créée par les associations (Trasciani *et al.*, 2022).

## Un outil de pilotage du projet sous certaines conditions

De notre revue de littérature nous retenons également l'importance d'une démarche d'évaluation qui soit coconstruite par une diversité de parties prenantes concernées par l'évaluation, basée sur un dialogue pluraliste, sur une dynamique d'apprentissage (GREUS) ou sur une évaluation habilitante (CRISES). Une évaluation plurielle et ouverte apparaît comme indispensable pour faire face aux défis

sociétaux auxquels nous sommes confrontés. Dans un monde de plus en plus incertain et confronté à de multiples crises, afin d'adresser la complexité des défis dans leurs interdépendances, il semble naturel de se tourner vers des indicateurs multidimensionnels plutôt que vers un indicateur unique, plus réducteur. En outre, nous retenons la distinction entre une évaluation autonome, construite par l'organisation qui définit ses propres critères et indicateurs d'évaluation, et une évaluation hétéronome, dictée par une autorité ou une expertise extérieure à l'organisation et dont les critères ont été définis en dehors de l'organisation évaluée. Les dimensions d'autonomie et d'apprentissage de l'évaluation renvoient à la question de l'auto-évaluation, souvent utilisée par les associations, par exemple, dans le cas d'une réflexion sur les activités menées ou plus largement sur le projet associatif.

L'évaluation est donc un processus qui ne se limite pas à produire un résultat qui se traduirait par une seule note (tel l'impact score du Mouvement Impact France). Le processus d'évaluation lui-même est important, parfois plus important que le score final, s'il permet de la délibération et de l'autonomie dans la construction des critères et des indicateurs, d'une part, et s'il s'inscrit dans une dynamique d'apprentissage au sein des organisations, d'autre part. Ce n'est que sous ces conditions que l'évaluation peut devenir un réel outil de pilotage du projet associatif et de l'organisation. Il y a là un enjeu important pour la gouvernance des associations, qui peut décider de faire de l'évaluation un outil de pilotage, un outil d'apprentissage et de montée en compétences ou simplement une démarche de redevabilité et de preuve de son efficacité, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics.

## L'évaluation, un processus qui n'est pas sans risques pour les associations

Si l'évaluation peut être utile pour les associations, plusieurs risques peuvent toutefois être identifiés (Richez-Battesti, Petrella, 2023).

Le premier risque est celui de l'isomorphisme au sens de DiMaggio et Powell (1983) qui le définissent comme un processus par lequel les organisations d'un même champ organisationnel ont tendance à adopter des comportements homogènes lorsqu'elles sont soumises aux mêmes pressions de l'environnement. Trois processus d'isomorphisme sont identifiés : l'isomorphisme coercitif, lorsqu'une organisation impose certaines règles ou standards à une autre (comme dans le cas des pouvoirs publics qui mettent des conditions à l'octroi de subventions) ; l'isomorphisme mimétique, lorsqu'une organisation emprunte des pratiques à d'autres organisations qui sont considérées comme efficaces et légitimes, comme une façon de réduire l'incertitude et les risques inhérents à la recherche de solutions innovantes ; et enfin l'isomorphisme normatif, lorsque les organisations participent à la construction et à la diffusion de normes qui seront adoptées par une majorité des organisations, notamment en lien avec un processus de professionnalisation. Le fait que des associations entrent dans des démarches d'évaluation d'impact social – au sein desquelles le retour sur investissement est central – empruntées au secteur privé à but lucratif, relève tout d'abord d'un isomorphisme mimétique. Si les pouvoirs publics, en lien avec l'octroi de subventions, imposent aux associations d'adopter ce type d'évaluation, l'isomorphisme sera de nature coercitive. La généralisation des méthodes d'évaluation d'impact, diffusées par les cabinets de conseil, mais aussi par les pouvoirs publics et parfois par les acteurs associatifs eux-mêmes, contribue, quant à elle, à un processus d'isomorphisme normatif. Ainsi, le récent rapport ministériel sur l'évaluation des actions associatives illustre ce processus normatif : « L'évaluation est malheureusement

trop souvent perçue comme la condition à l'octroi de fonds, vécue par les associations comme une contrainte institutionnelle visant à évaluer leur performance financière avec de possibles sanctions sur le renouvellement des financements. Il est important de s'extraire de cette représentation suspicieuse en faisant la démonstration de la preuve de l'utilité de l'évaluation. Cette évolution des consciences nécessite de décorrélérer l'évaluation de la question du financement afin de l'intégrer dans l'action quotidienne de l'association » (Chami *et al.*, 2022, p. 27). La priorité politique aujourd'hui semble être celle de promouvoir une nouvelle culture de l'évaluation, de réfléchir à la « définition d'une doctrine d'évaluation de l'action associative » (*ibid.*, p.7), dont les pratiques seraient harmonisées, et de convaincre les associations du caractère bénéfique des démarches d'évaluation. L'action des organisations internationales telles que l'Union européenne, l'OCDE et l'ONU concernant la création d'un cadre institutionnel semblerait aller dans la même direction. Leurs actions ne se limitent pas à la définition d'un cadre juridique, elles contribuent aussi à un « façonnage institutionnel » (« *institutional shaping* », Esposito *et al.*, 2022 ; Trasciani *et al.*, 2023) afin de créer un environnement véritablement prospère pour les organisations. Cette perspective institutionnelle sur le rôle des politiques publiques ne se limite pas aux réglementations du droit de la concurrence ou aux subventions publiques. Elle élargit le champ de l'analyse aux programmes de dépenses, aux systèmes administratifs et aux différentes actions que les administrations publiques doivent mettre en place pour promouvoir le développement et le succès des organisations de l'ESS.

Les conséquences de tels processus d'isomorphisme peuvent engendrer une banalisation des associations qui sont considérées comme des entreprises comme les autres. La généralisation de la mesure d'impact à toute entreprise, en lien avec la multiplication des démarches RSE, contribue à cette banalisation des associations. La loi Pacte, qui introduit le terme de « société à mission », bien qu'elle encourage des entreprises à déclarer une mission sociale ou sociétale dans leurs statuts, participe toutefois de cette banalisation, puisqu'elle s'adresse à toute entreprise, avec ou sans but lucratif. Autre exemple, le Mouvement Impact France, c'est-à-dire le mouvement des entreprises à impact social et écologique, concerne aujourd'hui toutes les entreprises à impact et leur propose de mesurer leur « impact score » (qui se traduit par un score d'impact en pourcents). Si on ne peut qu'encourager le fait que toute entreprise, qu'elle soit de l'ESS ou pas, soit incitée à augmenter son impact social, la manière dont est mesuré cet impact demeure cruciale, comme discuté dans cette revue de littérature. Enfin, la récente organisation, le 13 février 2023 dans les locaux de l'Assemblée nationale à l'Hôtel de Lassay, du premier sommet de la mesure d'impact offre un dernier exemple de cette banalisation des associations. Organisé par le think tank Impact Tank, cocréé par le Groupe SOS, ce sommet d'une journée a rassemblé un auditoire composé de plus de 1 600 personnes (40 000 connectées) et 144 intervenants « de haut niveau » dont le profil témoigne de la capacité de l'évaluation d'impact social à briser les parois de verre entre les secteurs publics, privé à but lucratif et privé à but non lucratif. 21 % des intervenants étaient des banques ou investisseurs à impact, 14 % des représentants de grosses entreprises du secteur privé à but lucratif (Orange, Véolia, EDF, etc.), 14 % des think tanks et agences d'ingénierie (AVISE, Impact Tank, etc.), 11 % des cabinets de conseil. Le panel d'intervenants comptait également cinq ministres du gouvernement Macron et 9 % de représentants de l'État ou de collectivités territoriales. L'ESS était présente, les grosses structures principalement, avec 11 % d'organisations comptant plus de 500 salariés (La Croix-Rouge française, le Groupe SOS, la MAIF, etc.). Les associations de plus petite taille, quant à elles, représentaient 2 % des interventions lors de ce sommet. Durant la journée, de multiples tables rondes ont été organisées pour trouver un « new deal de l'impact » et aborder l'évaluation d'impact social dans des secteurs et sujets aussi variés que l'inclusion numérique, la santé, la diversité, l'aide

sociale à l'enfance, le bien vieillir, le reporting extra-financier ou encore la transition des territoires. Les manifestations sur la mesure d'impact se multiplient, à différentes échelles, témoignant d'un véritable processus de normalisation de l'évaluation d'impact et de banalisation des associations au sein de ce processus.

Un deuxième risque porte sur un risque d'instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics pour répondre à la commande publique. Si ce risque n'est pas nouveau et n'est pas sans lien avec un processus d'isomorphisme coercitif ou normatif tel qu'il semble à l'œuvre aujourd'hui, la question de l'évaluation le remet au cœur des priorités, dans la mesure où, à travers l'évaluation, il s'agit bien d'inciter les associations à respecter des critères imposés en lien avec les financements publics, à adopter des « bonnes pratiques » et à répondre aux effets attendus par les pouvoirs publics dans le cadre de commandes publiques ou d'appels d'offres. L'évaluation a dès lors une dimension normative qui pousse les associations à intégrer ces nouvelles normes, conduisant à une standardisation des pratiques. Comme souligné par Chauvière (2007), ces nouveaux outils de la gestion publique « composent un triptyque : *ex ante* : les référentiels et les schémas ; *in itinervis* : les bonnes pratiques ; *ex post*, l'évaluation » (Chauvière, 2007, p. 71). À ces normes s'ajoute l'intériorisation croissante d'un langage gestionnaire et financier que l'on retrouve dans de nombreuses démarches d'évaluation et qui participe d'un isomorphisme à la fois mimétique et normatif. Parler de retour sur investissement et de chaîne de valeur est devenu langage courant au sein de certaines associations. Mais à travers cette instrumentalisation des associations, c'est aussi la capacité d'innovation sociale des associations qui risque de disparaître ou de ne plus être reconnue. Répondre à la commande publique consiste à partir des besoins, des objectifs, des moyens et des résultats identifiés par les pouvoirs publics, alors que les associations ont toujours joué un rôle important dans le défrichage de nouvelles demandes sociales et dans l'offre de réponses innovantes face à ces demandes (Petrella, Richez-Battesti, 2012).

Un troisième risque, celui de la cooptation, peut être mentionné. La cooptation est un processus qui conduit à aligner les intérêts, les discours et les pratiques d'un groupe social sur un autre groupe social, plus puissant que le premier. Pour Philip Selznick (1948, p. 35) il s'agit d'un « état de tension entre une autorité formelle et une force sociale ». Le rapprochement des pratiques entre associations et entreprises privées à but lucratif, notamment par rapport à leur mission sociale et environnementale et le fait qu'elles utilisent les mêmes référentiels, les mêmes labels et les mêmes indicateurs d'impact, témoigne de cet alignement des pratiques sur les entreprises dominantes dans un système capitaliste, selon un processus d'isomorphisme décrit ci-dessus. Il en résulte une porosité croissante des frontières entre associations et entreprises privées à but lucratif, qui masque les spécificités associatives, notamment en termes de gouvernance démocratique et de non-appropriation individuelle des bénéfices engendrés par l'activité associative. Cette porosité accrue contribue également à la « fabrication de dispositifs de marché » associés à des causes au départ militantes mais qui peuvent aujourd'hui être coconstruites par des acteurs hybrides, poursuivant à la fois la défense d'une cause, mais « en épousant les contours de la rhétorique morale capitaliste » (Bereni, Dubuisson-Quellier, 2020, p. 515). Le fait que les causes militantes défendues par les associations passent de plus en plus par le prisme du marché pour être entendues pose toutefois question. Ces auteurs soulignent que cette porosité accrue des frontières est aussi le fait de l'État qui a encouragé les logiques de marchandisation et la diffusion des modalités de gestion du secteur privé à but lucratif au sein du monde associatif (Bereni et Dubuisson-Quellier, 2020).

Enfin, ces différents processus en cours au sein des associations, en lien avec la diffusion de démarches d'évaluation d'impact social, induisent un risque de performativité (Callon, 2006) dans la mesure où certaines méthodes d'évaluation ne se limitent pas à mesurer des effets, mais conduisent à changer le projet lui-même ou les activités menées par les associations qui sont évaluées. Ainsi, Fabian Muniesa et Michel Callon (2013), dans un chapitre sur la performativité des sciences économiques, considèrent que la performativité « permet de qualifier les situations dans lesquelles l'objet sur lequel porte un travail scientifique n'est pas simplement constaté ou décrit, mais modifié, voire appelé à exister » (Muniesa, Callon, 2013, p. 281). Si la performativité est une notion non encore stabilisée et polysémique, elle a le mérite de questionner le rôle joué par les indicateurs adoptés sur la réalité observée. Pour Muniesa et Callon (2013, p. 287), cette notion « révèle sa fécondité lorsqu'elle est prise comme une occasion d'enquête, comme une forme de questionnement qui attire l'attention sur le rôle des savoirs ». Ce risque est d'autant plus important que l'évaluation est largement déléguée à des cabinets de conseil, en lien avec la montée de l'expertise dans la décision publique ces dernières décennies et les normes que ces experts contribuent à véhiculer à travers les méthodes et les indicateurs qu'ils utilisent (Berrebi-Hoffmann, Lallement, 2009).

Ces différents éléments nous conduisent à considérer l'évaluation comme une « arme à double tranchant », qui permet, sous certaines conditions, de rendre compte de la valeur créée et de visibiliser les spécificités associatives, mais qui, dans le contexte actuel, semble comporter des risques importants de banalisation ou de normalisation des associations. Cette revue de littérature met en avant que les approches dominantes de l'évaluation d'impact social, aujourd'hui, sont le reflet d'une transformation profonde des instruments de politique publique. L'évaluation renforce ainsi la comparaison et la concurrence (Rousseau, 2010, p. 33). À la suite des travaux de Michel Chauvière (2007 et 2009), de ceux de Christopher Pollitt et Geert Bouckaert (2011), et en prenant appui sur l'approche proposée par Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (2004), les méthodes d'évaluation peuvent être vues comme un des instruments d'action publique qui révèlent la transformation profonde des politiques publiques, comme discuté dans le chapitre 1. La multiplication des méthodes d'évaluation d'impact social s'inscrit dans la diffusion à grande échelle des principes du Nouveau management public, qui visent à améliorer l'efficacité des politiques publiques par l'instauration de mécanismes d'incitation, de contrôle et de mesure de la performance, à travers une mise en concurrence accrue, une contractualisation généralisée, la diffusion d'une culture du résultat plus que des moyens et la montée de l'expertise par le recours à des consultants et auditeurs pour l'évaluation. Le lien entre l'évaluation des associations et l'octroi de financements publics demeure présent, comme indiqué dans la lettre de mission de réflexion et de prospective d'avril 2021 relative à l'évaluation des actions associatives de la secrétaire d'État chargée de la jeunesse et de l'engagement.

Mais notre travail a également mis en évidence l'existence de méthodes qui proposent une autre approche de l'évaluation, autonome, plurielle et coconstruite par une diversité de parties prenantes. La nécessité de garder une pluralité de méthodes et de débat entre ces méthodes s'avère cruciale afin de sauvegarder la « biodiversité » des organisations et de valoriser une économie plurielle. Il est donc important de préserver des espaces de débats, de garder une « posture de vigilance critique » (Rousseau 2010, p. 34) face à la « doctrine » de l'évaluation qui se diffuse aujourd'hui afin de « ne pas se soumettre à l'évaluation, mais [d'] en être acteur » (*ibid.*). L'une des manières pour alimenter ces débats pourrait être pour les associations, comme le suggèrent Isabelle Bruno, Emmanuel Didier et Julien Prévieux (2014), de développer des stratégies « statactivistes ». Autrement dit, de « se

réappropriier les statistiques [et plus globalement l'évaluation] comme outil de lutte et moyen d'émancipation » (Bruno, Didier, 2013, p. 210) par la production de nouvelles évaluations, orientées sur des dimensions évincées des évaluations qui dominent actuellement le champ.

Nous espérons, à travers ce travail de revue de littérature, avoir fourni des clés de compréhension et d'analyse permettant aux associations de se repérer dans cette littérature foisonnante autour de l'évaluation tout en gardant une posture de vigilance critique afin de s'appropriier (ou de se réappropriier) la démarche d'évaluation pour la mettre (véritablement) au service du projet associatif. Comme mentionné dès le début de ce rapport, l'évaluation est un objet politique et mouvant, qui doit rester sujet de débats et de controverses.



## Bibliographie

---

Abate B., 2000, *Le nouvelle gestion publique*, Paris, Éditions LGDJ/Montchrestien.

ADIE, AUDIREP, KPMG, 2021, « La création d'entreprise et le microcrédit, sources de croissance inclusive et de retombées économiques positives pour la société », Rapport d'évaluation [\[en ligne\]](#).

Agence Phare, 2017, « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale », Rapport pour l'AVISE.

Agence Phare, 2021, « Évaluation longitudinale des activités liées au numérique éducatif (ELAINE) : volet qualitatif », Rapport d'évaluation pour la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.

Alomoto W., Niñerola A., Pié L., 2021, « Social impact assessment : a systematic review of literature », *Social Indicators Research*, n° 161, p. 225-250.

André C., 2002, « État providence et compromis institutionnalisés. Des origines à la crise contemporaine », dans *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 144-152.

Approches, 2022, « L'évaluation des effets sociaux des lieux hybrides. Carnet pour une démarche collective ».

Archambault E., 2017, « Associations et pouvoirs publics : vers une convergence des modèles en Europe », *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 477-490.

Arena M., Azzone G., Bengo I., 2015, « Performance measurement for social enterprises », *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, n°2, vol. 26.

AVISE, 2016, « Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes », *Avise*.

AVISE, 2016, « Dossier impact social. Toute structure d'utilité sociale cherche à générer un impact social positif. C'est sa raison d'être ... », AVISE.

AVISE, 2020, « Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ? », AVISE.

Avise, 2021, « Évaluation de l'impact social. Poursuite du programme Cap Impact en 2021 », AVISE.

AVISE, 2022 « Principaux acteurs de l'évaluation de l'impact social », Cartographie de l'AVISE.

AVISE, ESSEC Business School, Mouves, 2013, « Petit précis de l'évaluation de l'impact social », Guide AVISE-ESSEC Business School-Mouves.

AVISE, La Fonda, Le Labo de l'ESS, 2017, « ESS et création de valeur. Une approche prospective de la mesure d'impact social. Rapport 1. La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes » [\[en ligne\]](#).

AVISE, La Fonda, Le Labo de l'ESS, 2018, « ESS et création de valeur. Une approche prospective de la mesure d'impact social. Rapport 2. Vers une nouvelle approche de l'impact social » [\[en ligne\]](#).

AVISE, La Fonda, Le Labo de l'ESS, 2019, « ESS et création de valeur. *Une approche prospective de la mesure d'impact social*. Synthèse du rapport d'étude n°3. Vers une nouvelle approche de l'impact social » [\[en ligne\]](#).

Banerjee A.V., Cole S., Duflo E., Linden L., 2007, « Remedying education: Evidence from two randomized experiments in India », *The Quarterly Journal of Economics*, n°3, vol. 122, p. 1235-1264.

Banerjee A. V., Duflo E., 2009, « The Experimental Approach to Development Economics », *Annal Review of Economics*, n°1, vol. 1, p. 151-178.

Banerjee A. V., Duflo E., 2011, *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*, Public Affairs.

Banerjee A. V., Duflo E., Glennerster R., Kinnan C., 2010, « The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation », *Working Paper*.

Banerjee A. V., Kumar S., Pande R., Su F., 2011, « Do informed voters make better choices? Experimental evidence from urban India », *Working Paper*.

Barman E., 2007, « What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector », *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, n°2, vol. 18, p. 101-115.

Barman E., 2015, « Of Principle and Principal: Value Plurality in the Market of Impact Investing », *Valuation Studies*, n°1, vol. 3, p. 9-44.

Barthélémy A., Keller S., Slitine R., 2014, *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Paris, Éditions Rue de l'échiquier.

Batifoulier P., Domin J.-P., Gadreau M., 2008, « Mutation du patient et construction d'un marché de la santé. L'expérience française », *Revue française de socio-économie*, n°1, p. 27-46.

Baudet A., 2019, *L'appropriation des outils d'évaluation par les entreprises sociales et associations d'intérêt général : apports d'une approche sociotechnique pour la conception des outils d'évaluation d'impact social*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, ESCP Europe Business School.

Bengo I., Atena M., Azzone G., Calderini M., 2015, « Indicators and metrics for social business : a review of current approaches », *Journal of Social Entrepreneurship* [en ligne], n°1, vol. 7.

Bereni L., Dubuisson-Quellier S., 2020. « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue française de sociologie*, n° 4, vol. 61, p. 505-529.

Berger P.L., Luckmann T., 1966, *The Social Construction of Reality A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Londres, Penguin Books.

Berrebi-Hoffmann I., Grémion P., 2009, « Élités intellectuelles et réforme de l'État. Esquisse en trois temps d'un déplacement d'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°1, vol. 126, p. 39-59.

Berrebi-Hoffmann I., Lallement M., 2009, « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 5-12.

- Besançon E., Chochoy N., 2015, « Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste », *RECMA*, n°336, p. 80-93.
- Besançon E., Chochoy N., 2019, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », *RECMA*, n°352, p. 42-57.
- Bichler S., Nitzan J., 2009, *Capital as Power. A Study of Order and Creorder*, Londres, Routledge.
- Blanc Y., 2018a, « Les chaînes de valeur, un concept inspirant ? De l'impact social à la chaîne de valeur élargie », in La Fonda, AVISE, Labo de l'ESS, *Étude « ESS et création de valeur », Annexe au rapport intermédiaire n°2, juin 2018*, p. 14.
- Blanc Y., 2018b, « Le cycle de la création de valeur », *La Tribune Fonda*, n° 240, p. 10-13.
- Bloch-Lainé F., 1994, « Les spécificités méritoires des associations de service social », *Recma*, n°275-276, p. 90-99.
- Bono P.-H., Debu S., Desplatz R., Hayet M., Lacouette-Fougère C., Trannoy A., 2018, « Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. Analyse quantitative de la production scientifique », France Stratégie.
- Borzaga C., Defourny J. (dir.), 2001, *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York, Routledge.
- Bouchard M.J., Fontan J.-M., Lachance E., Fraisse L., 2003, « L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie », *Cahiers du CRISES, Collection Internationale - n° IN0301*, CRISES.
- Bowen H.R., 1953, *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper.
- Brest P., 2015, « Strategic philanthropy and its discontents », *Stanford Social Innovation Review*, April.
- Broadbent J., Laughlin R.C., 2003, « Control and Legitimation in Government Accountability Processes: The Private Finance Initiative in the UK », *Critical Perspectives on Accounting*, n° 1-2, vol. 14, p. 23-48.
- Bruno I., Didier E., 2013, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte.
- Bruno I., Didier E., Prévieux J. (dir.), 2014, *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres*, Paris, La Découverte.
- Burdge R.J., Vanclay F., 1996, « Social Impact Assessment: a contribution to the state of the art series », *Environmental and Social Impact Assessment*, n° 14.
- Çalışkan K., Callon M., 2009, « Economization, part 1 : shifting attention from the economy towards processes of economization », *Economy and Society*, n° 3, vol. 38, p. 369-398.
- Çalışkan K., Callon M., 2010, « Economization, part 2 : a research programme for the study of markets », *Economy and Society*, n° 1, vol. 39, p. 1-32.
- Callon, M., 2006, *What Does it Mean to Say that Economics is Performative ?*, CSI Working Papers Series, n° 5, Centre de sociologie de l'innovation, École des Mines de Paris.

- Cameron H., 2012, « Social entrepreneurs in the social innovation ecosystem », in Nicholls A., Murdock A. (dir.), *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Londres, Palgrave Macmillan, p. 199-220.
- Campy C., 2011, « Les Groupements de créateurs : un exemple de mise en place d'une évaluation aléatoire », *Tracés. Revue de sciences humaines*, HS n° 11, p. 187-198.
- Capron M., 2003, « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 9*, p. 55-70.
- Carolls A.B., Beiler G.W., 1975, « Landmarks in the Evolution of the Social Audit », *Academy of Management Journal*, 3, vol. 18, p. 589-599.
- Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- Castoriadis C., 1999, *Les figures du pensable*, Paris, Le Seuil.
- Celle S., 2020, *La dynamique démocratique de l'économie sociale. Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Villeneuve d'Ascq, Université de Lille.
- Chabé-Ferret S., Dupont-Courtade L., Treich N., 2017, « Évaluations des politiques publiques : expérimentations randomisées et méthodes quasi-expérimentales », *Économie & Prévision*, n° 211-212, p. 1-34.
- Chami S., Bolo P., Bazillon B., Da Costa P., 2022, « Évaluation des actions associatives », Rapport écrit à la demande de la Secrétaire d'État Sarah El Haïry [\[en ligne\]](#).
- Chauvière M., 2007, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte.
- Chauvière M., 2009, « Qu'est-ce que la "chalandisation" ? », *Informations sociales*, n° 152, p. 128-134.
- Chiapello E., 2015, « Financialisation of Valuation », *Human Studies*, n° 1, vol. 13, p. 13-35.
- Chiapello E., 2017, « La financiarisation des politiques publiques », *Mondes en développement*, 45, n° 178, p. 23-40.
- Chiapello E., Godefroy G., 2017, « Judgment devices and market fragmentation: why does the plurality of market classifications matter? The case of the French Impact investing market building », *Historical Social Research*, n° 1, vol. 42, p. 152-188.
- Chiapello E., Knoll L., 2020, « The Welfare Conventions Approach: À Comparative Perspective on Social Impact Bonds », *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, n° 2, vol. 22, p. 100-115.
- Chiapello E., Walter C., 2016, « The three ages of financial quantification: a conventionalist approach to the financiers' metrology », *Historical Social Research*, n° 2, vol. 41, p. 155-177.
- Chochoy N., 2017, « Évaluer la transformation sociale des innovations sociales : les apories de la Gestion axée sur résultat et les promesses du Temps du projet », Colloque international du CRISES « Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation », du 6 au 7 avril, Montréal.

- Chochoy N., 2018, « Innovation sociale et mesure d'impact : une antinomie ? », *La Tribune Fonda*, n° 240, p. 31-35.
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S., 2004, « Assessing social impact in double bottom line ventures », Double bottom line project report.
- Clifford J., 2014, « Impact Evaluation by Social Enterprises: Measuring the un-measurable? », 10e réunion annuelle du forum LEED de l'OCDE sur les partenariats et le développement local, Stockholm, avril.
- Cohen R. sir, 2014, « Revolutionising Philanthropy: Impact Investment », Mansion House speech, given Thursday 23 January, The Mansion House (UK).
- Coriat B., 2002, « France : un fordisme brisé... et sans successeur », dans *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 389-397.
- Costa E., Pesci C., 2016, « Social impact measurement: why do stakeholders matter? », *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7, n° 1, p. 99-124.
- Cresson G., Dumont C., Fantoni A.-C., Lecomte V., Tchandjiabo H., 2020, « Démarche coopérative et mobilisation des parents et des professionnels au sein des établissements d'accueil de jeunes enfants », Rapport d'évaluation réalisé dans le cadre du projet Interreg VISES.
- Cronbach L. J., Robinson Ambron S., Dornbusch S. M., Hess R., Hornik R. C., Phillips D. C., Walker D. F. et al., 1980, *Toward Reform of Program Evaluation*, San Francisco, Jossey-Bass.
- CSESS, 2011, « La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action », Rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre.
- Dees J. G., 1998, *The Meanings of « Social Entrepreneurship »*, Stanford (Calif.), mimeo, Stanford University.
- Dees J. G., Anderson B. B., 2006, « Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought », *Research on Social Entrepreneurship*, 1, n° 3, p. 39-66.
- Dees J. G., Emerson J., Economy P., 2002, *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*, Sussex, John Wiley.
- Defourny J., 2001, « From third sector to social enterprise », in Borgaza C., Defourny J. (dir.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York, Routledge.
- Defourny J., 2004, « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII, n° 3, p. 9-23.
- Defourny J., Nyssens M., 2010, « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, no1, p. 32-53.
- Defourny J., Nyssens M. (dir.), 2017, *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3e secteur*, Louvain-la-Neuve, Éditions De Boeck supérieur.
- Defourny J., Nyssens M. (dir.), 2021, *Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice*, Routledge, Londres.

Dehue T., 2001, « Establishing the experimenting society: The historical origin of social experimentation according to the randomized controlled design », *American Journal of Psychology*, n° 2, vol. 114, p. 283-302.

Desrosières A., 2001, « Entre réalisme métrologique et conventions d'équivalence : les ambiguïtés de la sociologie quantitative », *Genèses*, n°43, p. 112-127.

Desrosières A., 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Presses de l'école des Mines.

Dewey J., 2003, *Le public et ses problèmes*, Pau, Publication de l'université de Pau.

DiMaggio P. J., Powell W. W., 1983, « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n°2, vol. 48, p. 147-160.

Disley E., Giacomantonio C., Kruithof K., Sim M., 2015, « The Payment by Results Social Impact Bond Pilot at HMP Peterborough », Final Process Evaluation Report, Ministry of Justice Analytical Series : RAND Europe.

Dor M., 2020, *Modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe : approches analytiques, contraintes et évolutions*, Sous la direction de Eynaud P., Bucolo E., Gardin L., INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.

Drapéri J.-F., 2007, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Paris, Dunod.

Duflo E., 2009, *Expérience, science et lutte contre la pauvreté*, Paris, Fayard.

Dufour B., 2015, « State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context », 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise: "Building a scientific field to foster the social enterprise eco-system", EMES, Helsinki.

Dufour B., 2018, « Social impact measurement: What can impact investment practices and the policy evaluation paradigm learn from each other ? », *Research in International Business and Finance*, n° 4, vol. 47, p. 18-30.

Elkington J., 1997, *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone Publishing Ltd.

Emerson J., Twersky F., 1996, *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*, San Francisco, Roberts Foundation.

Emerson J., 2003, « The blended value proposition: Integrating social and financial returns », *California management review*, n°4, vol. 45, p. 35-51.

Emerson, J., Wachowicz, J. and Chun, S. (2000), *Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector*, The Roberts Foundation, San Francisco.

Engels X., Hely M., Peyrin A., Trouvé H. (dir.), 2006, *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan.

Epstein G.A. (dir.), 2005, *Financialization and the World Economy Cheltenham*, Northampton, Edward Elgar Publishing.

Erturk I., Froud J., Johal S., Leaver A., Williams K. (dir.), 2008, *Financialization at Work. Key Texts and Commentary*, New York, Routledge.

- Esping-Andersen G., 1990, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge, Polity Press.
- ESSEC Business School, 2011, *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Paris, Les cahiers de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social.
- Esposito G., Gaeta G., Trasciani G., 2017, « Administrative Change in the EU: A Cross-Country Empirical Study on the Contextual Determinants of NPM Reform Rhetoric », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n°3, vol. 88, p. 323-344.
- Esposito G., Terlizzi A., Crutzen N., 2022, « Policy narratives and megaprojects: the case of the Lyon-Turin high-speed railway », *Public Management Review*, n°1, vol. 24, p. 55-79.
- ESSEC Business School, 2011, *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Les cahiers de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social, Paris.
- Esteves A.M., Franks D., Vanclay F., 2012, « Social impact assessment: the state of the art », *Impact Assessment and Project Appraisal*, n°1, vol. 30, p. 34-42.
- European Venture Philanthropy Association (EPVA), 2015, « A practical Guide to Measuring and Managing Impact ».
- Eyraud C., 2013, *Le capitalisme au cœur de l'État. Comptabilité privée et action publique*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Fici A., 2015, « Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe: a Critical Analysis from a Comparative Law Perspective », *Euricse Working Paper*, 82/15.
- Fondation la France s'engage, 2018, « Engagés pour l'innovation sociale », *La France s'engage*.
- Fontan J.-M., Klein J.-L., Champagne C., 2014, « Les Initiatives locales et l'évaluation habilitante. Proposition d'une méthode proactive appuyée sur la reconstitution historique », in Robitaille M., Proulx M.-U. (dir.), *Sciences du territoire. Tome 2, Défis méthodologiques*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, p. 215-247.
- Flynn N., 1997, *Public Sector Management*, London, Prentice-Hall/Harvester Wheatsheaf.
- Fondation Daniel et Nina Carasso, 2019, « La Boussole de l'Art Citoyen. Renforcer l'impact de votre projet grâce à l'évaluation », Fondation Daniel et Nina Carasso.
- Fourquet F., 1980, *Les comptes de la puissance. Histoire de la comptabilité nationale et du plan*, Paris, Éditions Recherches.
- Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston (US), Pitman.
- Fretel A., Jany-Catrice F., 2019, « Une analyse de la mise en œuvre du programme expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille », Rapport intermédiaire.
- Gadrey J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents », Rapport de synthèse pour la DIES et le MIRE.

- Gadrey J., 1994, « La modernisation des services professionnels : Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, n° 2, vol. 35, p. 163.
- Gardin L., Laville J.-L., 2017, « L'économie solidaire », in Defourny J., Nyssens M. (dir.), *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 186-219.
- Gaudreau L., Lacelle N., 1999, *Manuel d'évaluation participative et négociée*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités.
- GECEs, 2014, « Approches proposées pour la mesure de l'impact social », Commission européenne.
- Gérard D., 2000, *Cornélius Castoriadis, le projet d'autonomie*, Paris, Michalon.
- Giraud A., 1994, « Origines et définitions de l'évaluation en médecine », in Kovess V. (dir.), *Évaluation de la qualité en psychiatrie*, Economica, Paris, p. 27-41.
- Gond J.-P., Igalens J., 2014, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF.
- Goodspeed T., Lawlor E., Neitzert E., Nicholls J., 2009, *A guide to Social Return on Investment*, CabinetOffice, Office of the Third Sector.
- Gray R., Owen D., Maunders K., 1987, *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Hoboken (US), Prentice-Hall International.
- Gray R., 2000, « Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: a review and comment », *International Journal of Auditing*, n° 3, vol. 4, p. 247-268.
- Grieco C., Micheli L., Iasevoli G., 2015, « Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 6, vol. 44, p. 1173-1193.
- Grimes M., 2010, « Strategic sensemaking within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector », *Theory and Practice*, n° 4, vol. 34, p. 763-783.
- Guezennec C., Malochet G., 2013, « L'impact investing pour financer l'économie sociale et solidaire ? Une comparaison internationale », Rapport pour le Commissariat général à la stratégie et à la prospective.
- Hall P., 1993, « Policy paradigms, social learning, and the state: The case of economic policymaking in Britain », *Comparative Politics*, n° 3, vol. 25, p. 275-296.
- Harji K., Jackson E., 2012, « Accelerating Impact: Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry », New York, The Rockefeller Foundation.
- Hatzfeld H., 1971, *Du paupérisme à la Sécurité Sociale. Essai sur les origines de la Sécurité Sociale en France : 1850-1940*, Paris, Armand Colin.
- Hayek F.A., 1944, *The Road to Serfdom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Hely M., 2005, *Le travailleur associatif. Un salariat de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de doctorat en sociologie, Paris, EHESS.
- Hely M., 2006, « De l'intérêt général à l'utilité sociale : transformations de l'État social et genèse du travailleur associatif », *La société biographique. Une injonction à vivre dignement*, p. 173-194.

Hess D., 2008, « The three pillars of corporate social reporting as new governance regulation: Disclosure, dialogue, and development », *Business Ethics Quarterly*, n° 4, vol. 18, p. 447-482.

Hood C., 1991, « A Public Management for All Seasons? », *Public Administration*, n° 1, vol. 69, p. 3-19.

ICP, UCPA, 2018, *Évaluer l'utilité sociale. Guide méthodologique pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Paris.

Hwang H., Powell Walter H., 2009, « The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector », *Administrative Science Quarterly*, n° 2, vol. 54, p. 268-298.

Impact Tank, 2021, *Panorama de l'évaluation d'impact social en France*, Rapport de l'Impact Tank.

ImProve, Fondation Rexel, 2017, « Guide de la mesure d'impact social » [\[en ligne\]](#).

Jany-Catrice F., 2012, *La performance totale: nouvel esprit du capitalisme?*, Éditions Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

Jany-Catrice F., Studer M., 2020, « Social impact and their contracts », in Bourghelle D. *et al.* (dir.), *Rethinking Finance in the Face of New Challenges*, Bingley (UK), Emerald Group Publishing.

Jatteau A., 2013a, *Les expérimentations aléatoires en économie*, Paris, La Découverte.

Jatteau A., 2013b, « Expérimenter le développement? Des économistes et leurs terrains », *Genèses*, n° 93, p. 8-28.

Jatteau A., 2016, *Faire preuve par le chiffre? Le cas des expérimentations aléatoires en économie*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Paris, Université de Paris-Saclay.

Jobert B. (dir.), 1994, *Le tournant néolibéral en Europe*, Paris, L'Harmattan.

Jobert B., Muller P., 1987, *L'État en action. Politiques publiques et corporatismes*, Paris, PUF.

Johnson R., Onwuegbuzie, A., 2004, « Mixed methods research: A Research paradigm whose time has come », *Educational Researcher*, n° 7, vol. 33, p. 14-26.

J.P. Morgan, 2010, « Impact Investments: An Emerging Asset Class », J.P. Morgan.

J.P. Morgan, 2012, « A Portfolio approach to impact investment. Global social finance research », J.P. Morgan.

J.P. Morgan, 2013, « Perspectives on progress. The impact investor survey », J.P. Morgan.

Kleszczowski J., 2017, *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif: instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Palaiseau, Université Paris-Saclay.

Kolodinsky J., Stewart C., Bullard A., 2006, « Measuring economic and social impacts of membership in a community development financial institution », *Journal of Family and Economic Issues*, n° 1, vol. 27, p. 27.

KPMG, 2017, « Baromètre de la mesure d'impact social 2017 », KPMG France.

KPMG, 2018, « Baromètre de la mesure d'impact social. Choisir les bons outils pour son évaluation » [\[en ligne\]](#).

KPMG Academy, 2018a, « Évaluer l'impact social de votre programme (formation-action) », KPMG France.

KPMG Academy, 2018b, « Initiation à l'évaluation de l'impact social », KPMG France.

Krippner G.R., 2005, « The financialization of the American economy », *Socio-Economic Review*, n° 3, p. 173-208.

Labrousse A., 2010, « Nouvelle économie du développement et essais cliniques randomisés : une mise en perspective d'un outil de preuve et de gouvernement », *Revue de la régulation*, n°7.

Labrousse A., 2016a, « Not by technique alone. A methodological comparison of development analysis with Esther Duflo and Elinor Ostrom », *Journal of Institutional Economics*, n° 2, vol. 12, p. 277-303.

Labrousse A., 2016b, « Apprendre des expérimentations aléatoires. Promesse de scientificité, complications pratiques, expériences historiques », *La vie des idées*.

Lapsley I., 2009, « New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? », *Abacus*, n°1, vol. 46, p. 1-21.

Lascombes P., Le Galès P., 2004, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Science Po.

Laurent C., Baudry J., Berriet-Sollic M., Kirsch M., Perraud D., Tinel B., Trouvé A., Allsopp N., Bonnafous P., Burel F., Carneiro M.J., Giraud C., Labarthe P., Matose F., Ricoch A., 2009, « Pourquoi s'intéresser à la notion d'"evidence-based policy" ? », *Revue Tiers Monde*, n° 200, p. 853-873.

Laville J.-L., Nyssens M., 2017, « Les associations et les politiques publiques », dans *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur*, Louvain-la-Neuve, Éditions De Boeck supérieur, p. 301-323.

Lecas G., 2006, « La modélisation systémique : outils méthodologiques pour économistes », *Innovations*, n°24, p. 199-230.

Le Moigne J.-L., 1977, *La théorie du système général*, Paris, PUF.

Le Moigne J.-L., 1990, *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.

Le Mouvement associatif, 2018, « Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement », Document issu de la concertation menée dans le cadre du chantier « vie associative » [[en ligne](#)].

Le Mouvement associatif, 2019, « Les réseaux en tête de l'évaluation. Développer une culture commune de l'évaluation dans les associations », Rapport du Mouvement associatif [[en ligne](#)].

Letts C.W., Ryan W., Grossman A., 1997, « Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists », *Harvard business review*, n° 75, p. 36-50.

L'Huillier H., 2017, *L'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable. Applications à des projets menés par des multinationales au Nigéria et au Mexique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Lille, Université de Lille - ESSEC Business School.

Lianos I., Karliuk M., 2014, « L'émergence de l'étude d'impact comme norme de gouvernance en Europe : genèse, diffusion et acteurs », *Revue française d'administration publique*, n° 149, p. 5-27.

Liebman J., Sellman A., 2013, « Social impact bonds: A guide for state and local governments », Harvard Kennedy School, Social Impact Bond Technical Assistance Lab.

- Lipietz A., 2000, « Sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », Rapport final relatif à la lettre de mission de Madame la Ministre de l'emploi et de la solidarité.
- Lipietz A., 2001, *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, Paris, La Découverte/La Documentation française.
- Maas K., Liket K., 2011, « Social impact measurement: Classification of methods » dans *Environmental management accounting and supply chain management, eco-efficiency in industry and science*, Springer, Delft, The Netherland, 27, p. 171-202.
- Machado Pinheiro F., 2019, *Évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ? Analyse socio-économique à partir du cas de l'UCPA*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Rennes, Université de Rennes 1.
- Mackenzie S., Nicholls J., Somers A., 2007, « Measuring Ream Value : A DIY Guide to Social Return on Investment », New Economics Foundation.
- Mader P., Mertens D., Zwang van der N., 2020, *The Routledge International Handbook of Financialization*, Routledge, Abingdon.
- Mair J., Robinson J., Hockerts K. (dir.), 2006, *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, New York.
- Mazouz B., Facal J., Hatimi I.-E., 2005, « Organisations internationales et diffusion de nouveaux modèles de gouvernance : des tendances globales aux réalités locales », *Revue Gouvernance* [en ligne], n° 2.
- Mendes L. C. A., 1999, *Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele)*, IPEA, Texto para Discussão, n°647.
- Mendonca P., Aquino Alves M., Nogueira F., 2016, « Civil society organisations and the fight for rights in Brazil: analysis of an evolving context and future challenges », *Development in Practice*, n° 5, vol. 26, p. 592-605.
- Midy F., Vanier C., Grant M., 1998, *Guide d'évaluation participative et de négociation*, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, Montréal.
- Miller T. L., Wesley C. L., 2010, « Assessing mission and ressources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria », *Theory and Practice*, n° 4, vol. 34, p. 705-733.
- Ministère de l'éducation nationale, Ministère de la transition écologique et solidaire, Ministère de la cohésion des territoires, 2018, « #FrenchIMPACT. Lancement de l'initiative FrenchIMPACT et de l'accélérateur national d'innovation sociale. L'impact social au cœur de la transformation de la France », *Dossier de presse* [en ligne], 2018.
- Mintzberg H., 1990, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Monnier É., 1992, *Évaluations de l'action des pouvoirs publics*, 2<sup>e</sup> édition revue et augmentée, Paris, Economica.
- Morel O., 1994, « Un monde à venir, entretien avec Cornélius Castoriadis », *République des lettres.fr*.
- Morin E., 1977, *La méthode. La nature de la nature*, Paris, Le Seuil.

Mosley J., Marwell N., Ybarra M., Claypool E., 2018, « Framing "impact": Strategic philanthropy, evidence-based policy, and the growth of human service RCTs », *Draft produced for the USC CPPP Philanthropy and Social Impact Symposium*, 15 mars.

Mouvement Impact France, 2020, « #impact score. Vers un index social et écologique. Intégrez l'Impact Score, le référentiel pour guider votre stratégie vers l'impact », Universités d'été de l'Économie de demain.

Muniesa F., Callon M., 2013, « La performativité des sciences économiques », in Steiner P., Vatin F. (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, p. 281-316.

Naudet J., Delarue J., Bernard T., 2012, « Évaluations d'impact : un outil de redevabilité ? Les leçons tirées de l'expérience de l'AFD », *Revue d'économie du développement*, n°20, p. 27-48.

Nicholls A. (dir.), 2006, *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford, Oxford University Press.

Nicholls A., 2009, « "We do good things, don't we?": "Bended value accounting" in social entrepreneurship », *Accounting, Organizations and Society*, n°6-7, vol. 34, p. 755-769.

Nogueira F. A., 2014, *Gestão de Membresia: A relação entre associação e associados em três casos brasileiros*, Thèse de doctorat, Programa de Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas.

Noguès H., 2013, « Dans un nouveau contexte : les associations de solidarité en suspens », in Tchernonog V., *Le paysage associatif*, Paris, Dalloz, p. 195-210.

NovESS, 2015, « MESIS. Mesure et suivi de l'impact social », *NovESS*.

OCDE, 2012, « Recommendation of the council on regulatory policy and governance », OCDE.

OCDE, 2015, « Mesure de l'impact social des entreprises sociales », OCDE.

OCDE, 2021, « OECD Global Action on Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems, Virtual Expert Meeting. Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy » [\[en ligne\]](#).

Opus 3, 2007, « Etude d'impact de l'insertion par l'activité économique en Aquitaine en 2004 », Rapport commandé par le CNIAE et l'Avise.

Ortiz H., 2013, « Financial Value: Economic, Moral, Political, Global », *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, n°1, vol. 3, p. 64-79.

Osborne D., Gaebler T., 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York, Penguin Press.

Osborne D., Plastrik P., 1997, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, New York, Basic Books.

Pannunzio E., 2014, « Dá para confiar na Sociedade Civil? », *Brasil Post*.

Peterson P., 1987, « Evaluating employment and training programs: some thoughts on the lessons learned », *Policy Studies Review*, n°4, vol. 6, p. 771-776.

Petrella F., Richez-Battesti N., 2012, « Les logiques d'interaction entre associations et institutions publiques dans la gouvernance locale », *Informations sociales*, n°172, p. 81-90.

- Petrella F., Richez-Battesti N., 2013, « Business social, entreprise sociale et ESS : quelle forme de gouvernance ? Entre similitudes et divergences », dans *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, Éditions Larcierp, p. 353-369.
- Petrella F., Richez-Battesti N., 2016, « Social Enterprises and their Eco-systems: A European mapping report », Publications Office of the European Union, European Commission: DG Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Pollitt C., Bouckaert G., 2011, *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford, Oxford University Press.
- Power M., 1997, *The audit society: Rituals of Verification*, Oxford, Oxford University Press.
- Prouteau L., Tchernonog V., 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 531-542.
- Radaelli C.M., 2004, « Getting to Grips with Quality in the Diffusion of Regulatory Impact Assessment in Europe », *Public Money & Management*, n° 5, vol. 24, p. 271-276.
- Rawhouser H., Cummings M., Newbert S. L., 2019, « Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research », *Theory and Practice*, n° 1, vol. 43, p. 82-115.
- Renault-Tinacci M. (dir.), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.
- Renault-Tinacci M., 2022, « Qu'échange-t-on vraiment avec le mécénat de compétences ? », *Éducation permanente* [en ligne], n°233.
- Richez-Battesti N., Petrella F., 2023, « Social and solidarity economy and cooptation, isomorphism, and instrumentalisation », in Ilecheong Yi (dir.), *Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Roelants B., 2009, *Cooperatives and Social Enterprises. Governance and Normative Frameworks*, Bruxelles, CECOP Publications.
- Ronicle J., Stanworth N., Hickman E., Fox T., 2014, « Social Impact Bonds: The State of Play. Full Report. Commissioning Better Outcomes Evaluation », London, Big Lottery Fund.
- SGMAP, 2015, « Évaluation des politiques publiques (EPP) : principes, processus et méthode ».
- Rousseau P., 2010, « L'évaluation dans le secteur social et médico-social : émergence, environnement et défiance », in Fablet D., Sellenet C. (coord.), *L'évaluation dans le secteur social et médico-social*, Paris, L'Harmattan, p. 17-37.
- Rinaldo H., 2010, *Getting started in social impact measurement: A guide to choosing how to measure social impact*, Norwich, The Guild.
- Sacks J., 2002, *The Money Trail: Measuring Your Impact on the Local Economy Using LM3*, New Economics Foundation.
- Salais R., 2010, « La donnée n'est pas un donné. Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance », *Revue française d'administration publique*, n° 135, p. 497-515.

Salais R., 2014, « Réplique - Chiffre et objectivité : il y a convention et convention », *Cahiers Droit, Sciences et Technologies*, n°4, p. 45-55.

Selznick, P., 1948, « Foundations of the theory of organization », *American Sociological Review*, n° 1, vol. 13, p. 25-35.

Shadish W. R., Cook T. D., Leviton L. C., 1991, *Foundations of Program Evaluation : Theories of Practice*, London, Sage.

Simsa R., Rauscher O., Schober C., Moder C., 2014, « Methodological Guideline for Impact Assessment », *Third Sector Impact*, Working Paper n°01/2014.

Social Impact Investment Taskforce, 2014, « Impact Investment: The Invisible Heart of Markets. Harnessing the power of entrepreneurship, innovation and capital for public good », Report established under the UK's presidency of the G8.

Steyaert C., Hjorth D. (dir.), 2006, *Entrepreneurship as social Change*, Cheltenham, Edward Elgar.

Studer M., 2021, *Évaluer l'économie sociale et solidaire. Socioéconomie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social*, Sciences économiques, Lille, Université de Lille.

Studer M., 2022, « La structuration du marché de l'évaluation d'impact social dans l'ESS Une analyse socioéconomique de l'écosystème à impact », Working Paper, 33<sup>e</sup> congress del CIRIEC Valencia, 13-15 juin.

Suleiman E., 2003, *Dismantling Democratic State*, Princeton, Princeton University Press.

Tabet A., 2022, « Territoires zéro chômeur de longue durée. Quelle création de valeur ? », La Fonda, Territoires zéro chômeur de longue durée.

Tchernonog V., 2005, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 1<sup>re</sup> édition, Paris, Dalloz.

Tchernonog V., 2013, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz.

Tchernonog V., 2018, « Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ? Poids, ressources, bénévolat, emploi salarié, profil des dirigeants », *ADDES, Fondation Crédit Coopératif*.

Tchernonog V., Prouteau L., 2019, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz.

Tchernonog V., Prouteau L., 2023 [à paraître], *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz.

The Rockefeller Foundation, The Goldman Sachs Foundation, 2003, « Social Impact Assessment: A Discussion Among Grantmakers », New York.

The SROI Network, 2012, « A guide to Social Return on Investment », *The SROI Network*.

Thelen K., 2014, *Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*, Cambridge, Cambridge University Press.

UDES, 2020, « L'UDES lance VALOR'ESS, sa plateforme numérique dédiée à la mesure de l'impact social des entreprises », Communiqué de presse du 2 juin, UDES.

- Trasciani G., Maisonnasse J., Petrella F., 2022, « L'hybridité des ressources au regard de la crise sanitaire », Rapport de recherche pour l'Institut français du monde associatif.
- Trasciani G., Esposito, G., Petrella, F., Alfano, V., Gaeta, G., 2023, « The institutional shaping of third sector organizations: Empirical evidence from Italian provinces », *Annals of Public and Cooperative Economics* [en ligne], 7 mai 2023.
- Valéau P., Cimper P., Filion L.J., 2004, « Entrepreneuriat et organisation à but non lucratif », Cahier de recherche de la chaire entrepreneuriale, HEC Montréal.
- Vammen Larsen S., Merrild Hansen A., Lyhne I., Bjørn Aaen S., Ritter E., Nielsen H., 2015, « Social impact assessment in Europe: A study of social impacts in three Danish cases », *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, n°4, vol. 17, p. 1-24.
- Vanclay F., 2003, « International principles for social impact assessment », *Impact Assessment and Project Appraisal*, n°1, vol. 21, p. 5-12.
- Vasconcelos Ó, Buccolo E., 2021, « Le mécénat de compétences en association : analyse et questionnements pour le travail social », *Le sociographe*, n°73, p. 25-37.
- VICES, 2017, « Plaidoyer pour une évaluation co-construite de l'impact social de l'entrepreneuriat social », Plaquette de communication du projet VICES.
- VICES, 2019, *Ceci n'est pas un guide*, Cahier thématique du projet VICES.
- VICES, 2019, « Memorandum sur l'évaluation de l'impact social », Plaquette de communication VICES.
- Wainwright S., 2002, *Measuring impact:: A guide to resources*, London, NCVO Publications.
- Weiss C. H., 1972, *Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness*, Prentice-Hall, New Jersey, Englewood Cliffs.
- Weiss C. H., 1995, « Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families », in *New approaches to evaluating comprehensive community initiatives*, New York, The Aspen Roundtable Institute, p. 65-92.
- Weiss C. H., 1997, « Theory-based evaluation: Past, present, and future », *New Directions for Evaluation*, n°76, p. 41-55.
- Wholey J. S., 1979, *Evaluating. Promise and performance*, Washington DC, Urban Institute.
- Yunus M., 1999, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against Poverty*, New York, Public Affairs.
- Yunus M., 2008, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, New York, Public Affairs.
- Zadek S., Evans R., Pruzan P., 1997, *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*, London, Routledge.
- Zappalà G., Lyons M., 2009, « Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview », Background Paper, Centre for Social Impact.



## Liste des sigles et acronymes

---

ANGC	Agence nationale des groupements de créateurs
AVISE	Agence pour la valorisation des initiatives socioéconomiques
CJDES	Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs de l'économie sociale et solidaire
CNIAE	Conseil national de l'insertion par l'activité économique
CNVA	Conseil national de la vie associative
CREST	Centre de recherche en économie et statistique
CSESS	Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
EBM	Evidence-based movement
EMES	Émergence des entreprises sociales
ESS	Économie sociale et solidaire
ESUS	Entreprise solidaire d'utilité sociale
GECES	Groupe d'experts de la commission sur l'entrepreneuriat social
GREUS	Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale
GRI	Global reporting initiative standards
HCVA	Haut Conseil à la vie associative
IAE	Insertion par l'activité économique
ICP	Institut catholique de Paris
J-PAL	Jameel-Poverty action lab
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MAP	Modernisation de l'action publique
MIRE	Mission régionale pour l'emploi
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOOC	Massive open online course
MOUVES	Mouvement des entrepreneurs sociaux
NPM	Nouveau management public
ONG	Organisation non gouvernementale
REDF	Roberts Enterprise Development Fund

RGPP	Révision générale des politiques publiques
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SFE	Société française de l'évaluation
SGMAP	Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique
SIAE	Structure d'insertion par l'activité économique
SIB	Social impact bond
SIIT	Social impact investment taskforce
SROI	Social return on investment
UCPA	Union nationale des centres sportifs de plein air
UDES	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire
UQAM	Université du Québec à Montréal
VISES	Valoriser l'impact social de l'entrepreneuriat social

## L'ÉVALUATION DES ASSOCIATIONS EN FRANCE REVUE DE LITTÉRATURE

Si l'évaluation n'est pas nouvelle, elle est devenue un enjeu crucial pour les associations par la nécessité de « rendre compte », de « faire la preuve » de leur utilité et de leur efficacité, notamment dans le cas de l'octroi de fonds publics. Plus globalement, l'évaluation est présentée comme une façon de répondre au besoin de reconnaissance et de légitimité institutionnelle du monde associatif, dans le contexte actuel marqué par la diffusion à grande échelle des principes du nouveau management public. Dans cette perspective, cette revue de littérature vise à fournir des clés de compréhension et d'analyse permettant aux associations de se repérer dans la littérature foisonnante autour de l'évaluation, tout en gardant une posture de vigilance critique afin que la démarche d'évaluation soit réellement au service du projet associatif.

Ce travail replace tout d'abord l'évaluation dans une perspective historique afin de retracer les transformations socioéconomiques qui ont conduit, depuis les années 1980, à la place centrale que connaît l'évaluation aujourd'hui et au glissement progressif de la notion d'utilité sociale à celle d'impact social dans les pratiques évaluatives. Ce travail met ensuite en évidence le caractère protéiforme de l'évaluation des associations, caractère accentué par l'hétérogénéité des secteurs d'activité représentés dans le champ associatif. En effet, pour répondre à cette diversité, plusieurs approches singulières de l'évaluation sont adoptées de même que différentes méthodes pour la mettre en œuvre, malgré la domination notable prise, comme le met en exergue ce travail, par une approche causale de l'évaluation. Ce travail montre enfin que l'évaluation est un objet politique et mouvant, sujet de débats et de controverses, qui constitue un projet réflexif en lui-même. Présentant autant d'opportunités que de risques pour le monde associatif, l'évaluation n'est pas neutre pour les associations dans la mesure où elle peut influencer leur organisation, leur gouvernance, leurs ressources et leurs activités, autant d'éléments constitutifs de leur identité et de leurs spécificités. La nécessité de garder une pluralité de méthodes et un espace de débat entre ces méthodes apparaît dès lors comme indispensable afin de sauvegarder la « biodiversité » des organisations et de valoriser une économie plurielle.

*Ce rapport vise à favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches financés ou cofinancés par l'INJEP. Les hypothèses et points de vue n'engagent pas l'INJEP et sont de la responsabilité de leurs auteurs ou autrices.*



ISSN : 2727-6465